

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2020/2021



III

***WORLDWIDE WAREHOUSE REDISTRIBUTION SERVICE: OPORTUNIDADE
PARA GESTÃO DE STOCKS EXCEDENTÁRIOS NA FORÇA AÉREA***

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Elsa de Brito Alves Pereira Evangelista
CAP/ADMAER



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

WORLDWIDE WAREHOUSE REDISTRIBUTION SERVICE:
OPORTUNIDADE PARA GESTÃO DE *STOCKS*
EXCEDENTÁRIOS NA FORÇA AÉREA

CAP/ADMAER Elsa de Brito Alves Pereira Evangelista

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2020/21 1.ªEd.

Pedrouços 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

WORLDWIDE WAREHOUSE REDISTRIBUTION SERVICE:
OPORTUNIDADE PARA GESTÃO DE *STOCKS*
EXCEDENTÁRIOS NA FORÇA AÉREA

CAP/ADMAER Elsa de Brito Alves Pereira Evangelista

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2020/21 1.^a Ed.

Orientador: COR/ADMAER Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Elsa de Brito Alves Pereira Evangelista** declaro por minha honra que o documento intitulado **Worldwide Warehouse Redistribution Service: Oportunidade para a gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2020/21 1ªEd** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **02 de fevereiro de 2021**

Elsa de Brito Alves Pereira Evangelista
CAP/ADMAER



Agradecimentos

Este trabalho marca o culminar de um percurso nem sempre fácil. Depois de três anos afastada do meu núcleo familiar, fruto de uma oportunidade profissional em relação à qual serei para sempre grata, retornei para, no imediato, dar início a uma nova etapa que muita coisa de bom me trouxe.

Não faria sentido de outra forma, se não dedicar as primeiras palavras aos meus que, numa altura marcada pela pandemia, me viram regressar para estar muitas vezes ausente, com a atenção dispersa por entre estudo e trabalhos. Por isso um obrigada a ti, Pedro, pelo apoio incondicional que me deste e aos meus meninos, principalmente ao mais pequeno, que tantas vezes se viu privado da atenção da mãe. Adoro-vos!

A todos os digníssimos Oficiais da Força Aérea que colaboraram, direta ou indiretamente na realização deste trabalho, no papel de entrevistados e em especial à “*AFSAC FLO Team*” cuja ajuda foi preciosa para o cumprimento dos objetivos a que me propus.

Ao Sr. Coronel Nuno Santos, pela disponibilidade e orientação dada, ao Diretor de Curso, Sr. Coronel Francisco Cosme, Docentes e camaradas auditores do CPOS que caminharam ao meu lado, o meu Muito Obrigada.

Uma palavra calorosa ao meu “Grupo de Estudo”: nós os cinco formámos uma equipa vencedora e vou manter-vos para sempre no coração. As amizades, novas ou fortalecidas, são o que de melhor levamos e, neste contexto, não foi exceção. Agradecida por tudo.



Índice

1.	Introdução	1
2.	Enquadramento teórico e conceptual	3
2.1.	Revisão da literatura e conceitos estruturantes	3
2.1.1.	<i>Stock</i> excedentário	3
2.1.2.	<i>Foreign Military Sales</i>	4
2.1.3.	<i>Warehouse Redistribution Service</i>	5
2.2.	Modelo de análise	8
3.	Metodologia e método	9
3.1.	Metodologia	9
3.2.	Método	9
3.2.1.	Participantes e procedimento	9
3.2.2.	Instrumentos de recolha de dados	11
3.2.3.	Técnicas de tratamento de dados	11
4.	Apresentação dos dados e discussão dos resultados	12
4.1.	O <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> em congéneres internacionais	12
4.1.1.	Gestão de <i>stocks</i> excedentários em congéneres	12
4.1.2.	A utilização do <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> por congéneres	13
4.1.3.	Síntese conclusiva e resposta à QD1	15
4.2.	O processo de gestão de <i>stocks</i> excedentários na Força Aérea	15
4.2.1.	Da gestão de <i>stocks</i> excedentários	16
4.2.2.	Processo de alienação	18
4.2.3.	Síntese conclusiva e resposta à QD2	21
4.3.	O <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> no âmbito da gestão de <i>stocks</i> excedentários na Força Aérea	21
4.3.1.	A aplicação do <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> na Força Aérea	21
4.3.2.	Síntese conclusiva e resposta à QC	25



5. Conclusões.....	27
Referências Bibliográficas	31

Índice de Anexos

Anexo A — Alienações de material de guerra	Anx A-1
--	---------

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Guião da entrevista semiestruturada a FLOs no AFSAC	Apd B-1
Apêndice C – Guião da entrevista semiestruturada a Gestão de Topo na FA.....	Apd C-1
Apêndice D – Guião da entrevista semiestruturada a DGRDN/DivRec EMFA	Apd D-1
Apêndice E – Guião da entrevista semiestruturada a Gestores de Frota DMSA	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>FSC Codes</i> com maior número de <i>Itens</i> em venda no <i>WWRS</i> (Dezembro 2020)	7
Figura 2 - Circuito Logístico do <i>WWRS</i>	7
Figura 3 - <i>Top</i> 10 de vendas <i>WWRS</i> por Sistema de Armas entre Jun 2001- Set 2017	8

Índice de Quadros

Quadro 1 - Entrevistas Realizadas.....	10
Quadro 2 - Entrevistas Realizadas FLOs no AFSAC (1)	Apd B-2
Quadro 3 - Entrevistas Realizadas FLOs no AFSAC (2a)	Apd B-3
Quadro 4 - Entrevistas Realizadas FLOs no AFSAC (2b)	Apd B-4
Quadro 5 - Entrevistas Realizadas Gestão de Topo na FA (1).....	Apd C-2
Quadro 6 - Entrevistas Realizadas Gestão de Topo na FA(2).....	Apd C-3
Quadro 7 - Entrevistas Realizadas DGRDN/DIVREC EMFA(1).....	Apd D-2
Quadro 8 - Entrevistas Realizadas DGRDN/DIVREC EMFA(2).....	Apd D-3
Quadro 9 - Entrevistas Realizadas Gestores de Frota DMSA (1)	Apd E-2
Quadro 10 - Entrevistas Realizadas Gestores de Frota DMSA (2)	Apd E-3



Resumo

Num contexto cada vez mais imprevisível em termos orçamentais e, na sequência das várias reestruturações operacionais, planeadas e presentemente em curso, a Força Aérea enfrenta um desafio ao nível da gestão de material que, sem utilidade para a manutenção das atuais e renovadas frotas, continua a ocupar espaço de armazenagem nos depósitos, representando apenas um custo.

Neste enquadramento, afigura-se importante analisar formas alternativas de rentabilizar este material, por alinação, através, por exemplo, da utilização sistemática de um serviço disponibilizado pelo Governo Americano, no âmbito do seu programa de assistência *Foreign Military Sales*, o *Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS).

O presente estudo assenta num raciocínio indutivo, numa estratégia de investigação qualitativa e adota o estudo de caso como desenho de pesquisa. Baseado em entrevistas semiestruturadas, realizadas aos diferentes intervenientes no processo, nacional e internacionalmente, visa analisar as eventuais mais-valias da implementação do WWRS.

Concluiu-se o WWRS se constitui como uma opção a considerar na rentabilização de *stocks* armazenados pela FA, permitindo a libertação de espaço de armazenagem e a coleta de fundos a serem canalizados para atividades *core* da instituição.

Palavras-chave:

Foreign Military Sales, Stocks Excessivos, Worldwide Warehouse Redistribution Service.



Abstract

In an increasingly defiant context in public budgeting terms and following the several operational restructurings, planned and currently ongoing, the Air Force faces a challenge related to material management where material of no use for the sustainment of current and renewed fleets continues to occupy storage space in warehouses, representing only a cost.

In this context, it is important to analyze alternative ways of making this material profitable, by redistribution, for instance, through the systematic use of a service provided by the American Government, within the context of its Foreign Military Sales Assistance Program, the Worldwide Warehouse Redistribution Service (WWRS)

The present study is based on inductive reasoning methodology, on a qualitative research strategy and adopts the case study as a research design. Based on semi-structured interviews to the different actors in the process, nationally and internationally, it aims to define the added value of the systematic implementation WWRS.

It was concluded that WWRS is a considerable option in the profitability of excessive stocks stored by the FA, allowing the freeing of storage space and the collection of funds to be channeled to the institution's core activities.

Keywords:

Foreign Military Sales, Excessive Stocks, Worldwide Warehouse Redistribution Service.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AFSAC	<i>Air Force Security Assistance and Cooperation Directorate</i>
AI	Agência Implementadora
CCP	Código de Contratação Pública
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CLAFA	Comando da Logística da Força Aérea
COMMIT	<i>Common Item Management</i>
DCS	<i>Direct Commercial Sales</i>
DGAIED	Direcção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa
DIVREC	Divisão de Recursos do EMFA
DL	Decreto-Lei
DGRDN	Direcção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DMSA	Direcção de Manutenção de Sistemas de Armas
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EUA	Estados Unidos da América
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FLO	<i>Foreign Liaison Officer</i>
FMS	<i>Foreign Military Sales</i>
FSC	<i>Federal Supply Codes Class</i>
GA	Governo Americano
IIP	<i>In-transit Inspection Point</i>
LOA	<i>Letter of Offer and Acceptance</i>
LPM	Lei de Programação Militar
NLSE	<i>NATO Logistics Stock Exchange</i>
NSPA	<i>NATO Support and Procurement Agency</i>
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PMO	<i>Program Management Office</i>
PRD	Produtos Relacionados com a Defesa
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
SME	<i>Significant Military Equipment</i>



TII	Trabalho de Investigação Individual
TPT	<i>Third-Party Transfer</i>
WWRS	<i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i>



1. Introdução

O XXII Programa do Governo 2019-2023 (2019, p. 43) afirma que “às Forças Armadas (FFAA) pede-se, cada vez mais, que respondam a novas e complexas missões, que assumam novas responsabilidades e que façam tudo isso respeitando a exigência de utilização eficiente dos recursos públicos”.

A crise económico-financeira da última década desencadeou, por parte do Executivo Português, um conjunto de esforços no sentido do controle e restrição da despesa pública aos quais a Defesa Nacional em geral, e as FFAA em particular, não ficaram alheios (Caldas, 2018). Dentro de uma visão de sustentação de processos, a reforma “Defesa 2020”, sistematiza um conjunto de medidas que visam esse mesmo propósito e onde está elencada, entre outras, a previsão da alienação de plataformas não essenciais, cuja receita reverteria para a modernização e adequação dos três ramos das FFAA (Caldas, 2018; Ministério da Defesa Nacional, 2015).

Atualmente, de acordo com as metas assumidas perante a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e, tendo em conta a Lei de Programação Militar (LPM) (Lei Orgânica n.º 2/2019, de 17 de junho) em vigor, o futuro da Defesa em Portugal será definido pela “modernização e reforço das nossas capacidades militares” (Governo Constitucional, 2019). No entanto, resultado do forte constrangimento económico do Estado, o financiamento desses esforços de modernização é limitado (Santo, 2011). Como forma de dinamizar a eficiência das FFAA, já o Programa do XXI Governo Constitucional (2015, p. 53) aspirava a promoção da “gestão dinâmica de capacidades, com a venda de equipamentos prestes a atingirem o ciclo de utilização ou excedentários, com vista à obtenção de recursos a utilizar na LPM e em programas de apoio à indústria de defesa”.

Num contexto cada vez mais imprevisível e, na sequência das várias reestruturações operacionais, planeadas e presentemente em curso, a Força Aérea (FA) enfrenta um desafio cada vez maior ao nível da gestão de material que, sem utilidade para a manutenção das atuais e renovadas frotas, continua a ocupar espaço de armazenagem, representando apenas um custo (J. Monteiro, entrevista realizada por videoconferência, 18 de dezembro de 2020).

Neste enquadramento, afigura-se importante analisar formas alternativas de como rentabilizar este material, por alienação, através, por exemplo, da utilização sistemática de um serviço disponibilizado pelo Governo Americano (GA), no âmbito do seu programa de assistência *Foreign Military Sales* (FMS). Em concreto, analisar as eventuais mais-valias da implementação do *Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS) que permite, aos países aderentes, escoarem material que é para eles obsoleto ou excedente, gerando,



simultaneamente, uma considerável fonte de receita que, num contexto de fortes restrições orçamentais, pode ser mais uma forma de angariar verbas, passíveis de serem canalizadas para reais necessidades da instituição (*WWRS Program Office*, 2019).

O tema em estudo “*Worldwide Warehouse Redistribution Service: Oportunidade para a gestão de stocks excedentários na Força Aérea*” enquadra-se no domínio de investigação em ciências militares, nos elementos complementares das ciências militares, mais concretamente, na área de investigação Ciências da Gestão.

Assim sendo, a presente investigação tem por objeto a gestão de *stocks* e, de acordo com Santos e Lima (2019), encontra-se delimitada nos domínios:

- Temporal, restrito à atualidade (2020);
- Espacial, centrar-se, particularmente, na FA, reforçado com o estudo de práticas de alguns congéneres clientes FMS;
- De conteúdo, nos conceitos de WWRS e *Stock Excedentário*.

De acordo com o enquadramento feito, o objetivo geral (OG) deste Trabalho de Investigação Individual (TII), é o de avaliar a aplicabilidade do programa *Worldwide Warehouse Redistribution Service* no âmbito da gestão de *stocks* excedentários realizada pela Força Aérea, consolidado em dois objetivos específicos (OE)

OE1: *Analisar a aplicação do WWRS na gestão de stocks excedentários por congéneres internacionais;*

OE2: *Analisar o processo de gestão de stocks excedentários realizado pela FA.*

Os objetivos foram operacionalizados na seguinte questão central (QC): *Que contributo pode o programa Worldwide Warehouse Redistribution Service trazer à FA, no âmbito da gestão de stocks excedentários?*

Estruturalmente, o estudo desenvolvido encontra-se disposto em cinco capítulos, sendo que o primeiro é a presente introdução onde é feito um enquadramento e justificação da pertinência do tema. O segundo, tem por objetivo o enquadramento teórico e concetual que orientou a investigação onde são versados os conceitos de FMS, WWRS e de *stocks* excedentários. O terceiro, expõe a metodologia e método base deste trabalho. O quarto, é dedicado à apresentação dos dados, discussão dos resultados e resposta às questões da investigação. Por fim, o quinto capítulo visa efetuar um sumário da investigação, avaliar os resultados obtidos, elencar os contributos para o conhecimento, indicar as limitações identificadas, propor estudos futuros e enumerar algumas recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo caracterizam-se os conceitos base associados à investigação como é o caso de FMS, *stocks* excedentários e WWRS, assim como, o modelo de análise que consta no apêndice A.

2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes

2.1.1. *Stock* excedentário

Stock excedentário, como o próprio nome sugere, são unidades de *stock* que apresentam um número significativo de unidades disponíveis, se comparadas com seu consumo anual efetivo (Nnamdi, 2018). *Stock* ou Inventário Excedentário poderá abarcar também o designado *deadstock* ou inventário obsoleto (Kakarlamudi, 2018), incluindo o material que atingiu ou está em vias de atingir o fim do seu ciclo de vida, deixando de ser adequado para utilização (Grondys, 2014).

Tendo como base a frequência de consumo, o inventário poderá ser classificado em três categorias (alta rotação, baixa rotação ou sem-rotação), sendo o de sem-rotação designado de *deadstock*, expressão que define o material que se mantém em armazém, sem perspectiva de aplicação futura (Kakarlamudi, 2018).

Tersine e Toelle (1984) apontam como principais razões para a existência de *stock* excessivo ou obsoleto (*deadstock*): (1) os erros de previsão; (2) as políticas de aquisição demasiado conservadoras; (3) as inovações tecnológicas e a (4) redução na procura de determinado material.

Tradicionalmente, quando abordada a questão do inventário de sobresselentes, avança-se com uma categorização em quatro grupos: inventário corrente; inventário de emergência; *stock* sazonal e inventário excessivo ou obsoleto (Grondys, 2014).

Alves (2017, p. 10) define obsoleto como a “condição de tudo aquilo que está ultrapassado ou fora de uso ou pode também identificar tudo aquilo que, em função de uma tecnologia cada vez mais avançada, com o tempo é melhorado ou ainda substituído”. Neste sentido, face ao exposto acima, para o efeito do estudo atualmente em curso, será incluído *stock* obsoleto como parte do *stock* excedentário.

No setor privado, o *stock* de obsoletos tem um efeito negativo na saúde financeira da empresa onde, ao absorver recursos de armazenamento, tem um impacto decisivo no retorno do investimento feito pela organização (Alves, 2017; Kakarlamudi, 2018). A literatura salienta também que a própria metodologia de gestão de processos de obsolescência é poucas vezes sustentada e, os métodos de tomada de decisão, a eles associados, são de tal forma burocráticos e morosos que condenam, muitas vezes, o sucesso das operações (Alves, 2017).



2.1.2. *Foreign Military Sales*

Como ferramenta fundamental da política externa Norte Americana nasce, na década de 50 no século XX, o programa FMS (DSCA, s.d.; Godinho, 2015; Oliveira, 1998; Santos M. , 1996; Yoo, Mallicoat, & Simpson, 2009). De acordo com Gilman (2014, p. 3) o “programa existe, não com o propósito de constituir um mercado para a indústria Americana, mas com a intenção de edificar relações fortes com parceiros internacionais”. Este mesmo princípio está espelhado na legislação que o valida, o *Arms Export Control Act* onde é determinado que, sob aprovação do *State Department*:

[...] remains the policy of the United States to facilitate the common defense by entering into international arrangements with friendly countries [...] to achieve specific national defense requirements and objectives of mutual concern. To this end, this chapter authorizes sales [...] to friendly countries [...] to maintain and equip their own military forces [...]. (Gilman, 2014, p. 3)

Enquadrado no conceito de “*Security assistance and cooperation*”, o FMS materializa-se num instrumento de cooperação ou de assistência (DSCA, 2020). Aqui está em causa, por um lado, o apoio dado no âmbito da defesa de interesses estratégicos dos Estados Unidos da América (EUA), consubstanciado no programa de cooperação e, por outro, a comercialização de bens e serviços de defesa, a países terceiros, concretizado no programa de assistência (Godinho, 2015; DSCA, 2020).

Os contratos do FMS são corporalizados em documentos designados por *Letter of Offer and Acceptance* (LOA), que espelham as condições acordadas pelas partes naquilo que comumente se denomina o FMS *Case*¹ (DISCS, 2019b; DSCA, 2020). A gestão e consequente execução do *Case* FMS fica a cargo das diferentes Agências Implementadoras (AI), que agem sob a tutela do GA (DSCA, 2020; Godinho, 2015).

No âmbito da assistência, e numa ótica de *no gain and no loss* a estrutura do programa FMS é financiado, na sua totalidade, com recurso aos montantes definidos para o efeito nos contratos estabelecidos ou através da aplicação de uma taxa administrativa, variável de acordo com a realidade do programa e que, no final do ano de 2020, se fixa nos 3,2% sobre o valor da LOA (DSCA, 2020; Godinho, 2015).

Estima-se que os clientes FMS tenham adquirido, ao longo do seu percurso como compradores, milhões de itens produzidos nos EUA através do programa ou via *Direct Commercial Sales* (DCS), diretamente ao mercado. Com a modernização dos sistemas de

¹ Doravante os contratos estabelecidos no âmbito do FMS são designados por *Case*



armas e correspondente inventário, muito do material adquirido torna-se obsoleto ou excedentário para o país adquirente, podendo traduzir-se numa necessidade premente para um outro cliente FMS ou mesmo para uma das várias organizações afiliadas com o GA (*WWRS Program Office*, 2019).

P. Salvada afirma que “o FMS permite à FA beneficiar de economias de escala, gerir a obsolescência e diminuir os custos do programa de sustentação” (2014, *cit.* por Godinho, 2015, p. 5) e, neste contexto, decorrente do Programa de Alienação de plataformas F-16 à Roménia, a FA utilizou o programa WWRS para a venda de um lote definido, tendo esgotado o emprego da ferramenta numa única utilização (M. Figueiredo, entrevista por *email*, 24 de novembro de 2020). No entanto, pode ser do interesse da organização uma maior exploração das potencialidades deste programa, na gestão de material excedentário, comprado no mercado americano, rentabilizando o que é, por si só, um custo (J. Nogueira, entrevista por *email*, 26 de novembro de 2020).

2.1.3. *Warehouse Redistribution Service*

O WWRS é um programa *tri-service* (Marinha, Exército e FA dos EUA) que visa a redistribuição de sobresselentes ou equipamento de suporte excedente adquiridos por clientes FMS (DSCA, 2020).

Até à implementação do programa WWRS a única forma que os clientes FMS tinham de alienar mercadoria comprada via FMS era através das chamadas *Third-Party Transfers* (TPT) que implicavam, por um lado, a anuência prévia do GA e, por outro, um acordo preliminar por parte de compradores e vendedores (DISCS, 2019b). A TPT é, por si só, uma metodologia burocrática e morosa implicando que, muitos dos processos iniciados, acabem por não ser efetivados (*WWRS Program Office*, 2019).

Tendo como base uma amostra de clientes, foi aferido um total de \$1.8 biliões de dólares em material FMS excedentário disponível para revenda (*WWRS Program Office*, 2019). Esta informação veio confirmar a premissa de que os instrumentos à disposição dos clientes, para alienação de material adquirido por FMS, não eram expeditos e eficazes para venda ou transferência deste material (*WWRS Program Office*, 2019). Na altura o *Air Force Security Assistance Center* conduziu uma análise aos dois programas de alienação (TPT e o *FMS Excess Material Returns*) para identificar falhas e áreas passíveis de melhoramento, originando o programa WWRS (*WWRS Program Office*, 2019). Assim sendo, no final da década de 90, o WWRS surge com o propósito de reduzir tempos de fornecimento, diminuição de custos de aquisição de material e subsequente armazenamento



proporcionando, aos parceiros internacionais, um retorno considerável pelo material vendido (*WWRS Program Office*, 2019).

De acordo com o Gabinete Gestor do Programa (PMO), o preço de venda do material é estabelecido pelo vendedor e o resultado da venda pode ser canalizado para financiar outras aquisições (*WWRS Program Office*, 2019). Baseado no modelo de negócio do *Ebay*, em que o utilizador pode assumir dois papéis, o de fornecedor e o de cliente, o WWRS consubstancia-se num armazém virtual de itens destinados a satisfazer requisições FMS (AFSAC, 2018). Os clientes submetem uma lista de inventário excessivo para venda, através do PMO no *Air Force Security Assistance and Cooperation Directorate* (AFSAC) e o AFSAC publica os itens no *website* do WWRS (AFSAC, 2018). Embora a lista possa incluir sobresselentes e equipamento de apoio, não pode integrar *significant military equipment* (SME) (AFSAC, 2018; DSCA, 2020).

O processo de venda, por seu lado, tem implícito, por parte do país que pretende alienar, a obrigatoriedade de estabelecimento de um *Case* de Venda, o denominado *Sellers Case*, que pode ser estabelecido por um novo *Blanket² Order Support Case* ou pela alteração a um contrato já existente (*WWRS Program Office*, 2019). O *Case* pode ser contratado por qualquer importância, ressalvando que a redistribuição do material é somente concretizada se o financiamento a ele associado (*Obligation Authority*) for suficiente para cobrir a taxa do programa (*WWRS Program Office*, 2019). Para a implementação do *Case* de venda, ou seja, para que ele se torne válido, é devido o pagamento de 6.6%³ e o restante valor “*Balance as Billed*”, ou seja, faturado com a venda efetiva (*WWRS Program Office*, 2019).

São elegíveis para serem redistribuídos via WWRS os itens não SME em condição A, ou seja, *Serviceable*⁴ (*WWRS Program Office*, 2019). Respeitando sempre anonimato das partes, a 15 de dezembro de 2020 estavam publicitadas para venda, no *site* do programa, 211.942 entradas relativas a múltiplos sistemas de armas, de diferentes categorias da *Federal Supply Class Codes* (FSC) (AFSAC, s.d.). Da análise efetuada ao *portfolio* foi sintetizada a relação dos dez FSC mais frequentes na plataforma, todos eles sobresselentes, que são descritos no gráfico abaixo.

² “An agreement between a foreign customer and the U.S. government for a specific category of items or services (including training) with no definitive listing of items or quantities. The case specifies a dollar ceiling against which orders may be placed” (DISCS, 2019b, pp. AB-3).

³ 5% of line value, plus half of (3.2%) administrative surcharge (AFSAC, s.d.)

⁴ “issuable without qualification, New, used, repaired, or reconditioned material which is serviceable and issuable to all customers without limitation or restrictions” (DLA, s.d.)

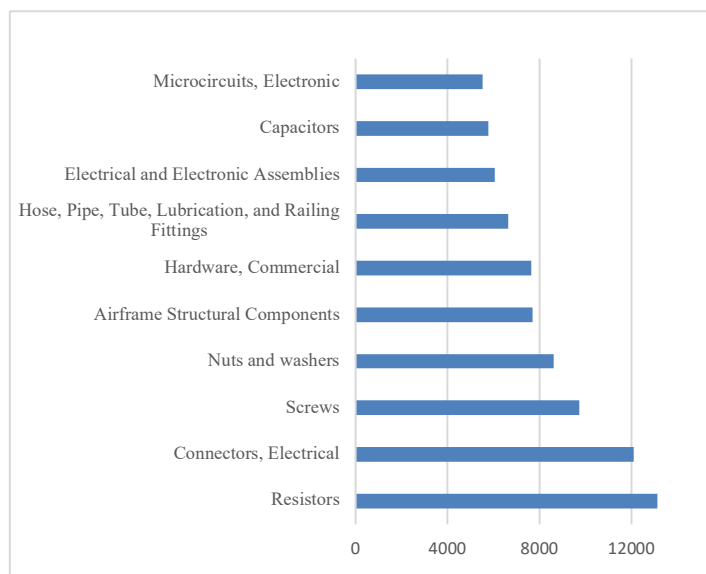


Figura 1 – FSC Codes com maior número de Itens em venda no WWRS (Dezembro 2020)

Fonte: Adaptado a partir de AFSAC (s.d.)

Assim que é submetida uma requisição por parte do cliente, o vendedor recebe instruções para expedir o material para o Ponto de Inspeção ou *In-transit Inspection Point* (IIP) (AFSAC, 2018; *WWRS Program Office*, 2019). No momento em que o material passa pelo IIP, para inspeção e sanitização, o título de propriedade do material é transferido para o GA (*WWRS Program Office*, 2019). Após este processo, o item é enviado para o comprador e a posse transferida, garantindo assim que as regras impostas para uma TPT não são violadas (DISCS, 2019b). Abaixo (Figura 1) é sistematizado o circuito logístico do WWRS (AFSAC, 2018).

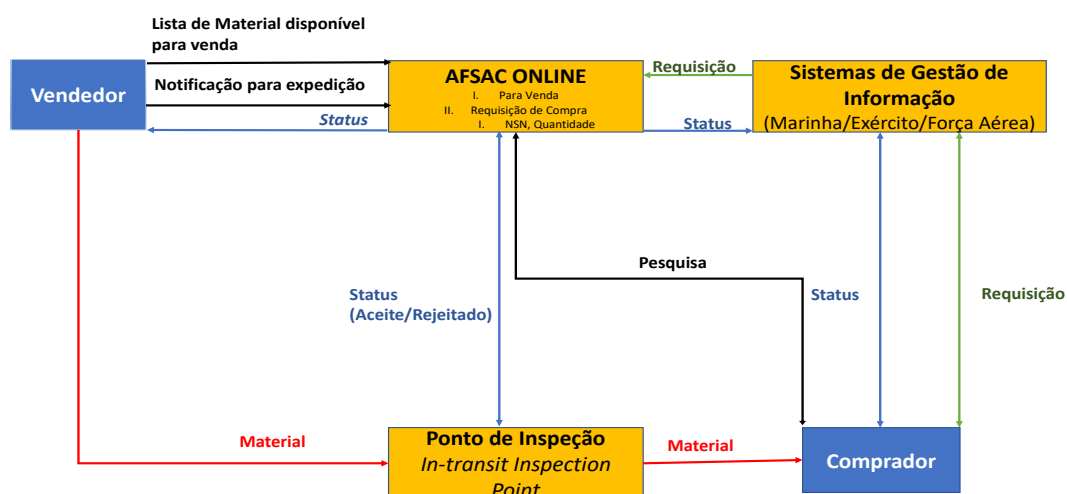


Figura 2 - Circuito Logístico do WWRS

Fonte: Adaptado a partir de AFSAC (2018).



Segundo os gestores do programa, no período compreendido entre 1998 e 2018, o WWRS contou com 64 compradores (incluindo as FFAA Americanas), com transações acima dos \$182MD e, de acordo com a mesma fonte, durante o mesmo período, foram retornados aos vendedores mais de \$181MD, tendo o inventário disponível aumentado de \$5MD para \$2.7BD (AFSAC, 2018). Na Figura 2, apresentada pelo PMO do WWRS durante uma sessão de esclarecimento em 2018, é apresentado o “*top 10*”, em termos de valores de vendas, entre junho de 2001 e setembro de 2017, por sistema de armas (AFSAC, 2018).

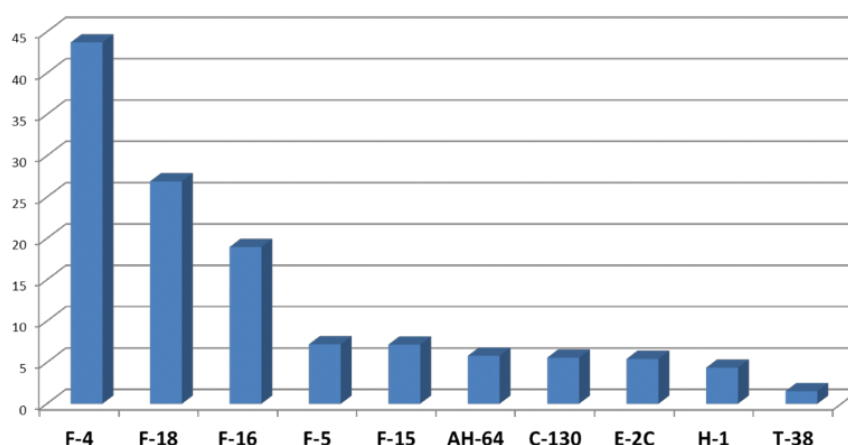


Figura 3 - Top 10 de vendas WWRS por Sistema de Armas entre Jun 2001- Set 2017

Fonte: Adaptado a partir de AFSAC (2018).

Deste modo, segundo o PMO do programa, o WWRS melhora o serviço prestado ao cliente FMS “[...] *reducing lead times and materiel costs associated with new procurement and stock fund surcharges, as well as the seller's FMS excess materiel storage costs* [...] *mutually dependent on meeting the sellers' and purchasers' requirements* [...]” (AFSAC, s.d.).

2.2. Modelo de análise

A presente investigação orientou-se pelo modelo de análise espelhado no Apêndice A.



3. Metodologia e método

Este capítulo caracteriza-se pela apresentação da metodologia e o método que orientam esta investigação.

3.1. Metodologia

Em termos metodológicos, este estudo segue um raciocínio indutivo, que parte “[...] do particular para o geral” (Santos & Lima, 2019, p. 18), associado a uma estratégia de investigação qualitativa, com recurso a análise documental e de conteúdo das respostas dos entrevistados às entrevistas semiestruturadas, e a um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, metodologia de “natureza essencialmente empírica e descritiva” (Santos & Lima, 2019, p. 37), através da qual se procurará recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo, neste caso a FA, conforme sintetizado no Mapa Conceptual apresentado no Apêndice A.

3.2. Método

3.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. No âmbito do estudo recorreu-se à participação de especialistas na área logística e de sustentação dos sistemas de armas na Direção de Manutenção dos Sistemas de Armas (DMSA), procurando envolver os gestores das frotas das plataformas que recorrem maioritariamente a aquisições via FMS/DCS, como o F-16, C-130 e P-3, assim como os intervenientes no processo de alienação deste tipo de material como sejam o Estado-Maior da FA (EMFA), em concreto a Divisão de Recursos (DIVREC) e, a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN).

Quanto aos participantes internacionais foram abordados os *Foreign Liaison Officers* (FLO) dos países representados no AFSAC, EUA num total de 11 entrevistados de nove países com representação em *Wright-Patterson Air Force Base, Dayton Ohio*.



Quadro 1 - Entrevistas Realizadas

Cargo	Títular	País	Área de <i>expertise</i>			
			AFSAC	MDN/ DGRDN	Gestão de Topo (FA)	Gestão de Frota (FA)
Diretor da DMSA	Major-General Pedro Salvada	Portugal			✓	
Ex Subdiretor da DMSA	Coronel João Nogueira	Portugal			✓	
Sub diretora da DMSA e Ex <i>Senior Foreign Liaison Officer</i> para Portugal no AFSAC	Coronel Maria Madruga Matos	Portugal			✓	
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Brasil	Coronel Marcelo Rodrigues	Brasil	✓			
Alienação e Desmilitarização Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional	Tenente Coronel Mário Figueiredo	Portugal		✓		
Chefe da Repartição de Logística da Divisão de Recursos do Estado- Maior da Força Aérea	Tenente Coronel Marco Milharadas	Portugal			✓	
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Argentina	Tenente Coronel Adolfo Mengual	Argentina	✓			
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Brasil	Tenente Coronel Filipe Delamônica	Brasil	✓			
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Canadá	Tenente Coronel JF Harvey	Canadá	✓			
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Força Aérea Grega	Tenente Coronel Kostas Stampoulakis	Grécia	✓			
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Força Aérea Sul Coreana	Tenente Coronel George Georgaras	Grécia	✓			
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Força Aérea Israelita	Tenente Coronel Yossi Naor	Israel	✓			
Gestão de Frota do C-130 - DMSA	Major José Monteiro	Portugal				✓
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Força Aérea Sul Coreana	Major Sangwon Jeon	Coreia do Sul	✓			
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Força Aérea Turquia	Major Onur Can	Turquia	✓			
Gestão de Frota do P3 - DMSA	Capitão Tomás Viana	Portugal				✓
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Exercito del Aire	Capitão Victor Marcos Sanchez	Espanha	✓			
<i>Foreign Liaison Officer</i> - Força Aérea Turquia	Capitão Ihsan Topaloglu	Turquia	✓			



Procedimento. Foi feito um primeiro contacto por *email*, com o envio antecipado do guião da entrevista semiestruturada, aos participantes nacionais. As entrevistas foram realizadas por *email* ou por vídeo conferência. Aos participantes internacionais foi enviado o guião da entrevista semiestruturada por *email* e a resposta chegou pela mesma via.

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Foram construídos quatro guiões de entrevista semiestruturados, adaptados aos diferentes participantes no estudo conforme Apêndices B, C, D e E.

3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

Aplicou-se a técnica de análise documental e de análise de conteúdo (categorias *a priori* e emergentes) aos resultados obtidos das entrevistas efetuadas, cfr. Fachada (2019).



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são estudadas e respondidas as questões derivadas (QD) e a QC.

4.1. O *Worldwide Warehouse Redistribution Service* em congéneres internacionais

No sentido de aferir o papel desempenhado pelo WWRS na dinâmica da gestão de *stocks* excessivos, por parte de congéneres, são apresentados alguns exemplos internacionais, ilustrados testemunhos de clientes FMS, com representação no AFSAC.

4.1.1. Gestão de *stocks* excedentários em congéneres

A gestão de *stocks* excedentários é feita de forma distinta nos países participantes no estudo, fruto, essencialmente, de formas de organização e condicionalismos particulares de cada país.

O Canadá possui uma direção, sob a alçada do *Assistant Deputy Minister*, que lida diretamente com a temática dos itens obsoletos ou excessivos (J. F. Harvey, entrevista por *email*, 22 de outubro 2020).

No caso da FA Turca, a mesma

[...] uses quarterly material requirement calculations to review their last three years of material consumption and determine the material needs for the next ten years. During this process, some assets are deemed as excess inventory. This is either the main weapon system is no longer in use or the stock levels are more than enough to cover the next ten years of consumption. This list is reviewed by material managers [...]. The control of the materials that are confirmed as excess inventory are passed to a special office to sell, recycle or get rid of these assets. (I. Topaloglu, entrevista por *email*, 02 de novembro 2020)

Após a identificação de determinado artigo como excedentário surge a questão do destino a dar ao material. A FA Helénica, apesar de possuir quantidades elevadas de material referente a sistemas obsoletos, e de ter estabelecido um *Case* de venda para o WWRS, por questões de política interna, tem recorrido ao armazenamento, sem qualquer perspetiva de utilização ou alienação (G. Georgaras, entrevista por *email*, 5 de novembro 2020).

Quando determinado material é classificado como excedente, os países tendem a optar por uma de quatro alternativas: (1) armazenamento; (2) venda do material em estado de uso; (3) doação ou (4) venda para sucata, no caso de material já não se encontrar em condições de utilização/reparação (A. Mengual, entrevista por *email*, 03 de novembro de 2020; I. Topaloglu, *op. cit.*; M. Rodrigues, entrevista por *email*, 21 de outubro de 2020; N. F. Delamônica, entrevista por *email*, 21 de outubro de 2020; O. Can, entrevista por *email*, 06 de novembro de 2020; Y. Naor, entrevista por *email*, 06 de novembro de 2020).



Mesmo optando pela doação ou venda para sucata, no caso dos produtos adquiridos via FMS, a necessidade de obter autorização para a TPT é imperativa, como comprova o caso Brasileiro explanado pelo Coronel Marcelo Rodrigues (*op. cit.*), atual Chefe da Secção FMS da FA Brasileira ao reiterar que, nestas situações “o item é vendido ou doado a instituições Brasileiras [...] ou países vizinhos da América do Sul, porém é um processo moroso, que envolve também a aprovação americana [...]”.

Caso optem pela alienação do material, dependendo do tipo de artigo, duas situações distintas poderão ocorrer. Se o material foi adquirido via FMS e classificado como SME, o país vendedor, após ter encontrado uma contraparte interessada, tem de pedir autorização aos EUA para a concretização da transação (A. Mengual, *op. cit.*; N. F. Delamônica, *op. cit.*; J. F. Harvey, *op. cit.*; Y. Naor, *op. cit.*; M. Rodrigues, *op. cit.*). Caso se trate de material não SME em condição de uso, por forma a potenciar o sucesso da redistribuição e tendo o país um *Case* de venda no WWRS⁵, o mesmo é publicitado no *site* do programa (A. Mengual, *op. cit.*; I. Topaloglu, *op. cit.*; M. Rodrigues, *op. cit.*; N.F. Delamônica, *op. cit.*; O. Can, *op. cit.*; Y. Naor, *op. cit.*).

Os países integrantes da OTAN, no âmbito da Aliança, têm a possibilidade de recurso a alternativas ao programa WWRS sobre o chapéu na *NATO Support and Procurement Agency*⁶ (NSPA) (J. F. Harvey, *op. cit.*; O. Can, *op. cit.*) como o programa COMMIT (*Common Item Management*), do qual Portugal faz parte (M. Figueiredo, *op. cit.*) e a *NATO Logistics Stock Exchange* (NLSE) (O. Can, *op. cit.*; J. F. Harvey, *op. cit.*) que se apresentam como formas opcionais de redistribuição entre os parceiros aderentes.

4.1.2. A utilização do *Worldwide Warehouse Redistribution Service* por congéneres

O programa WWRS, entre 1998 e 2019, integrou, no universo de clientes FMS, 37 países vendedores e 64 compradores (*WWRS Program Office*, 2019).

Para o rol de compradores, o programa oferece a oportunidade de adquirir material, que já não é ativamente procurado pelo GA, muitas vezes considerado pelo mesmo obsoleto ou descontinuado, a preços muito mais vantajosos (J. Jeon, entrevista por *email* realizada a 21 de outubro de 2020; M. Rodrigues, *op. cit.*; K. Stampoulakis, *op. cit.*; O. Can, *op. cit.*; Y. Naor, *op. cit.*) permitindo, em alguns casos, adquirir artigos por cerca de 15% do preço em vigor no *Department of Defense* (*DoD price*) (M. Rodrigues, *op. cit.*). Dos nove países

⁵ Como, de entre os entrevistados, o Brasil, Coreia do Sul, Turquia ou Israel.

⁶ A NSPA assume-se como uma agência facilitadora, consubstanciada a sua missão no fornecimento de soluções logísticas multinacionais, eficazes e com uma boa relação custo-eficácia, para a Aliança operando numa base *no profit- no loss* (NATO, s.d.)



parceiros internacionais inquiridos apenas um, o Canadá, nunca havia utilizado o *WWRS* no papel de comprador (*J. F. Harvey, op. cit.*).

Através de uma plataforma de simples utilização que possibilita, facilmente, a pesquisa do material disponível para redistribuição, o *WWRS* apresenta-se como uma fonte alternativa de abastecimento, para artigos difíceis de encontrar, com um tempo de entrega (*lead time*) mais reduzido (*J. Jeon, op. cit.*; *M. Rodrigues, op. cit.*;) e um preço mais competitivo (*K. Stampoulakis, op. cit.*), comparativamente ao recurso direto ao mercado ou ao programa PROS⁷ (*A. Mengual, op. cit.*). Para o efeito pode ser utilizado, como fonte de financiamento, um qualquer *Blanket Case* (de sobresselentes ou equipamento) já implementado pelos parceiros internacionais clientes FMS (*WWRS Program Office, 2019*).

Para os vendedores, são várias as vantagens identificadas. Se por um lado se salienta a possibilidade de libertação de espaço de armazenagem, em depósitos lotados, também é referida a poupança associada aos custos dessa mesma armazenagem (*M. Rodrigues, op. cit.*; *S. Jeon, op. cit.*; *K. Stampoulakis, op. cit.*), representando um “retorno financeiro para aplicação em novas compras no FMS” (*M. Rodrigues, op. cit.*).

Uma outra vantagem reconhecida pelos entrevistados é o facto de o programa permitir a recuperação, de forma segura, de parte do investimento feito pelas várias FFAA (*I. Topagluglo, op. cit.*; *M. Rodrigues, op. cit.*; *K. Stampoulakis, op. cit.*; *S. Jeon, op. cit.*) De acordo com o Major Onur Can, Oficial de Ligação da FA Turca no AFSAC “*excessive and surplus stock is becoming a funding source for future procurements, instead of taking out of the inventory with a little value, it gives customer a chance to re-value a potential*” (*O. Can, op. cit.*). Da mesma opinião é o representante da FA Israelita, o Tenente-Coronel Yossi Naor, que afirma, em complemento, que acresce a vantagem de “*you don’t need to go through selling approval process [and] you don’t have to put effort into promotion*” (*Y Naor, op. cit.*).

No entanto são identificadas algumas limitações, não tanto relacionadas com a orgânica do programa, mas com processos internos inerentes a cada um dos países.

The majority of difficulties arise from internal factors and dynamics of Turkish Air Force. Excess inventory resale is not a mission critical operation and therefore does not get enough attention and/or personnel This leads to delays in

⁷ “Parts and Repair Ordering System procurement system is managed by the AFSAC to support FMS customers' logistics requirements. [...] procurement and maintenance support for a wide range of nonstandard and hard to support standard items as well as providing a contracting vehicle for specialized engineering and technical services through task orders” (Parts and Repair Ordering System, s.d.).”



material shipment times and worsens the reputation of WWRS as a source of supply for all countries [...]. (I. Topaloglu, op. cit.)

No entanto, o programa é visto como de grande utilidade, tendo já representado vendas significativas para os intervenientes (M. Rodrigues, *op. cit.*).

4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Do acima exposto, e em resposta à QD1: *Como é utilizado o WWRS na gestão de stocks excedentários por congéneres internacionais?* conclui-se que o programa é visto como uma vantajosa ferramenta de alienação, ao dispor dos parceiros FMS tendo, nos primeiros 20 anos de operação, contado com 37 países vendedores e 64 compradores dentro do universo de clientes FMS.

Para quem recorre ao programa no papel de comprador, este possibilita a aquisição de material, que já não é ativamente procurado pelo GA, a preços vantajosos, apresentando-se como uma fonte alternativa de abastecimento, para artigos difíceis de encontrar, com tempo de entrega mais eficiente.

Apesar de adotarem procedimentos distintos para a gestão de material sobrança, os participantes no estudo tendem a optar por uma de quatro soluções relativamente ao material excedentário identificado: (1) o armazenamento; (2) venda do material em estado de uso; (3) doação ou (4) venda para sucata no caso de material que já não esteja em condições de utilização ou reparação. Caso optem pela alienação do material e tratando-se de material não SME em condição de uso, na eventualidade do país possuir um *Case* de venda no WWRS o mesmo é publicitado no *site* do programa por forma a potenciar o sucesso da redistribuição.

São várias as vantagens do programa identificadas pelos vendedores. Se, por um lado, se salienta a possibilidade de libertação de espaço de armazenagem, com a consequente poupança associada aos custos dessa mesma armazenagem, por outro permite igualmente, para as congéneres representadas no AFSAC, um retorno financeiro passível de ser aplicado em novas aquisições, potenciando a recuperação de parte do investimento feito. Apesar de o programa ser visto como de grande utilidade, são identificadas algumas limitações, relacionadas com restrições processuais, particulares a cada país, que tendem a condicionar ou atrasar o processo de identificação, publicitação e venda.

4.2. O processo de gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea

No presente subcapítulo analisa-se o processo de gestão de *stocks* excedentários na FA, a origem do material excedente e os procedimentos adotados após a sua identificação com principal foco no processo de alienação.



4.2.1. Da gestão de *stocks* excedentários

Os *stocks* excedentários, no caso da FA, têm, por um lado, “origem em sistemas de armas que deixaram o serviço, ou sistemas que foram substituídos num dado sistema de armas (M. M. Matos, entrevista por *email*, 01 de dezembro de 2020) e, por outro lado, numa “gestão baseada ainda nos critérios da guerra do ultramar, em que era necessário ter *stock* para três anos, o que levou à aquisição de material nunca usado” (P. Salvada, entrevista por *email*, 26 de novembro de 2020).

Para J. Nogueira

Os excessivos *stocks* resultaram, na sua grande maioria, de processos passados e não de atuais. Esses processos passados dizem respeito aos momentos de aquisição dos sistemas de armas, em que grandes quantidades de material são fornecidas com as aeronaves, as designadas *Initial Provisioning Lists*⁸, e outros processos de aquisição passados que, em resultado do desconhecimento e experiência relacionados com as taxas de consumo e índices de avarias, implicavam a aquisição adicional de material que em inúmeras situações se revelava excedentário. (*op. cit.*)

A não realização, de uma forma sistemática, de inventariação e análise do material em armazém representa uma dificuldade acrescida ao processo (T. Viana, entrevista realizada por videoconferência, 21 de dezembro de 2020). Para o C-130, de acordo com o gestor, esta análise é efetuada uma vez por ano, existindo, para o efeito, num procedimento não documentado através do qual é feita “uma análise do histórico de consumos dos últimos anos, tipicamente cinco anos [...] comparamos com o que temos em armazém (abastecimento e bancada) e fazemos o delta” (J. Monteiro, *op. cit.*). No entanto, “essa análise não é feita de forma sistemática (J. Monteiro, *op. cit.*).

Na minha perspetiva [...] urge haver um procedimento que identifique os critérios para análise e avaliação do que temos, ou não, como excedente. Primeiro temos de conhecer os critérios e depois [...] uma metodologia com a sua periodicidade para estabelecermos o que na realidade é considerado excedente [...]. (J. Monteiro, *op. cit.*)

O processo de abater e alienar bens militares está definido numa Diretiva do Chefe do Estado Maior da Força Aérea (CEMFA) (Diretiva n.º 18/2017, de 16 de agosto).

⁸ “Quantity of items (i.e., spares and repair parts, special tools, test equipment, and support equipment) required to support and maintain an item for an initial period of service” (Military Factory, s.d.)



A debilidade do processo reside a montante da Diretiva [...] [resultado] da inexistência de rotinas/critérios que permitam a cada momento identificar os níveis de *stock* e em função desse valor propor para abate e posterior alienação aqueles cujas unidades disponíveis são superiores às necessárias. Naturalmente estas rotinas não são fáceis de instituir uma vez que dependem muito: das horas que cada meio aéreo executa; da fiabilidade dos componentes; da facilidade/dificuldade em reaprovisionar o artigo em caso de necessidade; preço; e do tipo de artigo (consumível ou reparável). (J. Nogueira, *op. cit.*)

Face às prioridades estabelecidas para a operação da FA a identificação de material excedentário “não é uma preocupação” com precedência (T. Viana, *op. cit.*). O processo que lhe deveria estar implícito, não é sistematizado e acontece, na maioria das vezes *ad hoc* quando

[...] alguém se lembra que existe material esquecido e faz alguma pressão para [...] [que sejam empreendidos] os processos de alienação ou um pedido de decisão para o gestor [porque] não é da configuração atual ou porque não há consumos nos últimos anos. (T. Viana, *op. cit.*)

De acordo com P. Salvada, “existem muitas oportunidades para melhorar a gestão de material” (*op. cit.*). De forma geral, os “grandes impulsos surgem no momento em que os próprios Sistema de Armas são abatidos e posteriormente alienados” (J. Nogueira, *op. cit.*), só “pós *phase out* de frotas, ou após grandes modificações, é lançado o alerta de que existe material não necessário” (P. Salvada, *op. cit.*) e

[...] as situações distintas destas resultam de iniciativas *ad hoc* que visam atingir determinados objetivos específicos. A última dessas iniciativas, ocorrida principalmente nos anos de 2014 a 2016, resultou da reestruturação da Cadeia de Abastecimento de Material Aeronáutico visando retirar o Depósito Geral de Material da Força Aérea do circuito e procurando libertar armazéns desta Unidade e das Unidades Bases. (Nogueira, *op. cit.*)

Este acaba por consubstanciar um processo irregular (J. Monteiro, *op. cit.*) e com baixa eficiência (P. Salvada, *op. cit.*). Para J. Nogueira (*op. cit.*)

[...] O processo não é eficiente e raramente culmina em sucesso. As razões para esse insucesso são múltiplas, mas resultam no essencial na incapacidade, por falta de recursos humanos ou automatismos, em elaborar listas de material credíveis para alienação. O foco permanente está na satisfação da necessidade de aquisição/reparação e não no abate e alienação. Ainda que pareça



despropositado, no contexto atual face à escassez de recursos humanos, apresentar uma proposta que requeira esses recursos entendendo que a única forma de ultrapassar esta dificuldade seria através da criação de uma célula responsável pelo tratamento do material destinado a alienação[...].

4.2.2. Processo de alienação

Em Portugal, a alienação de material de guerra e demais equipamentos desnecessários às FFAA é regulado pelo Decreto-Lei (DL) n.º 48/89, de 22 de fevereiro, variando, na execução, conforme se trate da alienação de um Produto Relacionado com a Defesa (PRD) (Decreto-Lei n.º 98/2019, de 30 de julho) ou de artigos de dupla utilização (Regulamento (CE) n.º 428/2009, de 05 de maio). O DL n.º 48/89 determina que:

[...] por forma a obter uma exploração mais económica e consentânea com as necessidades atuais, torna-se premente proceder à alienação de certo material. [...] [com o] objetivo recuperar para os cofres do Estado receita passível de aplicação na substituição do material alienado por outro tecnicamente mais atualizado e operacionalmente necessário, [...] e visam libertar as FFAA de encargos de armazenagem e manutenção de artigos obsoletos e inúteis. (p. 741)

O mesmo DL precisa, no seu art.º 5.º, que “[...] o produto da venda do material de guerra alienado pelos ramos das FFAA [...] e será consignado [...] para aquisição de novos materiais mais adequados às necessidades ou beneficiações das infraestruturas” (1989, p. 741).

M. Figueiredo (*op. cit.*) ressalva que “conforme o art.º 3.º do DL n.º 48/89, de 22 de fevereiro, a alienação de material de guerra processa-se por intermédio da Direção-Geral de Armamento. A DGRDN é a entidade herdeira das competências da DGAIED [Direcção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa]”. No caso concreto da FA, “é a DIVREC que desenvolve a coordenação necessária entre a FA e essa entidade” (M. Milharadas, entrevista por *email*, a 16 de dezembro de 2020).

Como salienta M. Milharadas, Chefe da Repartição de Logística da DIVREC, o processo de alienação de material excedentário, para a FA, poderá ter início de uma de três maneiras identificadas na tabela abaixo (Tabela 1).



Tabela 1 Início do Processo de Alienação na FA

Órgão Promotor	Motivação
O próprio Estado-Maior, que propõe ao CEMFA a Substituição programada, por obsolescência, por a desativação (ou a redução do número de aeronaves) de um Sistema de Armas	continuação da operação representar custos demasiado elevados, etc.;
O Comando da Logística da Força Aérea (CLAFA)	Motivos logísticos, a desativação ou redução do número de aeronaves de um sistema de armas, proposta essa que é avaliada pelo Estado-Maior e levada ao CEMFA para despacho
As Direções Técnicas	Identificação de determinados componentes, equipamentos ou aeronaves que, por diversos motivos logísticos (inviabilidade técnica/económica da reparação, stock desnecessário, entre outros)

Fonte: Construído a partir de M. Milharadas (*op. cit.*).

Identificando-se o material a alienar, a seleção da forma de alienação “[...] cabe à DGRDN. Porém, a FA tem um papel ativo e essa decisão é debatida e coordenada [com o Ramo]. Se identificarmos formas de alienação que julgemos ser mais favoráveis, pode chegar-se a um entendimento com a DGRDN” (M. Milharadas, *op. cit.*).

Na circunstância de itens adquiridos via FMS, a especificidade assenta em que “[...] as grandes premissas iniciais para a venda [...] residem na existência ou não de autorização do GA para proceder a essa alienação e da natureza do material a alienar. [...] esse processo é em regra geral moroso e complexo” (J. Nogueira, *op. cit.*).

J. Nogueira (*op. cit.*) avança também que “no caso de ser considerado material de guerra, de acordo com a Lista Militar Comum da União Europeia⁹, o procedimento adquire complexidade adicional. Na condição de ser material de duplo-uso o processo pode ser bem mais expedito”. No entanto,

[...] o DL n.º 48/89 não utiliza a nomenclatura “Produtos relacionados com a defesa” nem “duplo uso”. [mas] a classificação por vezes não é clara pelo que deverá ser objeto de harmonização entre os ramos e a DGRDN. [...] o que for classificado como material de guerra é tratado pela DGRDN e o resto pelos ramos. (M. Figueiredo, *op. cit.*)

Conforme estabelece o art.º 2.º do DL antes mencionado, compete aos Chefes dos Estados Maiores da Armada, do Exército e da FA determinar a disponibilidade do material

⁹ Lista o equipamento abrangido pela Posição Comum 2008/944/PESC do Conselho que define regras comuns aplicáveis ao controlo das exportações de tecnologia e equipamento militares



de guerra a alienar, após parecer do Conselho de Chefes de Estado-Maior, sobre a proposta do Chefe de Estado-Maior do ramo das FFAA a que aquele esteja afeto (M. Figueiredo, *op. cit.*).

Em termos de mecanismos de venda, no âmbito da Defesa Nacional e do Código de Contratação Pública (CCP), são apontados como tipologias de alienação mais comum “os concursos públicos internacionais de alienação, os ajustes diretos (quando os concursos ficam desertos) e por consulta prévia (a pelo menos três empresas listadas na base de dados da DGRDN, normalmente nas alienações para sucata)” (M. Milharadas, *op. cit.*). Não tão usual, mas possível, é a opção pela

venda direta (sem concurso) a outra nação/governo, que tem a vantagem de normalmente dispensar a desmilitarização, caso exista autorização do país de origem do material [...] ou a cedência ou o depósito a entidades externas à FA, que obviamente não têm retorno financeiro, e por vezes implicam encargos com a preparação ou transporte do material. (M. Milharadas, *op. cit.*)

De uma forma geral, a alienação de material “segue as regras instituídas no CCP para as aquisições, ou seja, o método de venda, ajuste direto ou concurso público, depende em grande medida do montante global apurado de venda do material a alienar” (J. Nogueira, *op. cit.*). A DGRDN tem optado, até à data [2020] por soluções de alienação que não passaram pelo WWRS “com a exceção das DTC [*Data Transfer Cartridges*] que aliás beneficiou da alienação das 12 aeronaves F-16/MLU contratualizada com a Roménia, sem a qual provavelmente nem se realizaria” (M. Figueiredo, *op. cit.*). Assim sendo, concretizando, as formas de redistribuição selecionadas pela Direção podem ser sintetizadas na tabela abaixo (Tabela 2).

Tabela 2 Formas mais Comuns de Alienação utilizadas pela DGRDN

Tipo de Alienação	Exemplos
Governo a Governo	Aviocar (Uruguai), F-16 (Roménia), etc
Concurso Público Internacional	3 de 18 lotes F-16/OCU à empresa Americana <i>DTE</i>
Consulta prévia às entidades nacionais registadas na Base de Dados da DGRDN e qualificadas para reciclagem	T-33 e FTB para desmantelamento material C-130 e P-3 para reciclagem
Doação para Entidades Públicas	-
Afundamento para criação de recifes naturais	Navios

Fonte: Construído a partir de M. Figueiredo (*op. cit.*).



4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Decorrente das entrevistas realizadas, e em resposta à QD2: *Como é realizado o processo de gestão de stocks excedentários na FA?* conclui-se que, a montante da tomada decisão de alienação material, aparenta não existir um processo sistematizado para a gestão de *stocks* excedentários na FA.

No caso particular da FA, os *stocks* excedentários têm origem, por um lado, em sistemas de armas abatidos ou modernizados e, por outro, em processos passados decorrentes da aquisição dos sistemas de armas propriamente dita, em que grandes quantidades de material eram fornecidas juntamente com as aeronaves.

Segundo o DL n.º 48/89, de 22 de fevereiro, a alienação de material de guerra processa-se por intermédio da DGRDN e no caso concreto da FA, é a DIVREC a entidade responsável pela coordenação processual com este órgão. Para material adquirido via FMS a especificidade reside na necessidade de autorização do GA para proceder a essa alienação. Esse processo de autorização prévia é, regra geral, moroso e complexo.

Apesar de Diretiva n.º 18/2017, de 16 de agosto, do CEMFA definir claramente o processo de abate e de alienação de material, a fragilidade do processo parece residir numa fase que lhe é anterior e resulta da falta de aprofundamento dos procedimentos instituídos que permitam a identificação de níveis de *stock* ótimos e consequentes excedentes passíveis de redistribuição, consubstanciando um processo não sistemático, pouco eficiente e poucas vezes frutuoso.

A falta de recursos humanos ou automatismos que permitam a identificação de material e consequente produção de listas de itens a alienar, por não ser considerada uma atividade prioritária, é apontado como a principal causa para alguma ineficácia deste procedimento.

4.3. O Worldwide Warehouse Redistribution Service no âmbito da gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea

Seguidamente apresentam-se as principais vantagens, desvantagens, oportunidades e desafios da aplicação sustentada do programa WWRS como alternativa no âmbito do processo de *stocks* excedentários, mais concretamente na fase de alienação.

4.3.1. A aplicação do *Worldwide Warehouse Redistribution Service* na Força Aérea

O programa WWRS não tem sido considerado como opção para alienação de *stocks* excedentários “essencialmente pela reduzida divulgação do mesmo no seio da FA o que motiva uma desconfiança perante o seu eventual uso” (J. Nogueira, *op. cit.*).



Por outro lado, existe a ideia que

além de ter que se pagar um [*Case* para a venda] a receita só poder ser utilizada no universo dos [*Cases*] FMS via *holding account* - o que do ponto de vista da DGRDN não é um problema uma vez que todas as alienações são tratadas no sentido de assegurar que os fundos obtidos são diretamente alocados ao reforço dos fundos do ramo de origem do material (base legal ou entendimento da Direção Geral). (M. Figueiredo, *op. cit.*)

No entanto, o programa admite a possibilidade de o resultado da venda ser transferido para uma conta nacional, podendo ser utilizado como financiamento de qualquer outra necessidade, mesmo fora do âmbito FMS, visto que, “*the remaining funds may be transferred to an alternate FMS case, withdrawn to the seller’s national treasury, or left in the WWRS cash holding account¹⁰ at DFAS-Indianapolis*” (AFSAC, s.d.). Mas, como salienta M. M. Matos (*op. cit.*) “a receita [ao ficar] na *Holding Account* da FA, [...] será muito mais facilmente utilizável noutros casos [*cases*] FMS do que devolvida para utilização própria, por exemplo para aquisições comerciais”.

Uma outra dificuldade identificada relativamente à utilização do programa prende-se com “alguma morosidade associada ao estabelecimento da LOA necessária” (P. Salvada, *op. cit.*) e da tramitação do processo até à instrução pela DGRDN (M. M. Matos, *op. cit.*).

Porém, a principal desvantagem parece assentar no facto de este implicar um “pagamento, mesmo que não se concretize a venda” (M. Milharadas, *op. cit.*) ou seja “[...] está associada ao *fee* [taxa] a pagar para os itens listados na LOA do WWRS em venda, o que obriga a que, para os itens seleccionados, exista uma boa probabilidade de que irão ser vendidos” (P. Salvada, *op. cit.*). Mas, ao promover o material por esta via alargar-se-ia “[...]a visibilidade do material para alienação e consequentemente as probabilidades de concretizar a sua venda (M. Milharadas, *op. cit.*). Logo,

mesmo havendo um custo [...] esse custo era amplamente ultrapassado pela vantagem associada ao aumento do leque de conhecedores e possíveis interessados no material que temos para alienar [...] um universo muito maior de potenciais compradores para o material da FA. (J. Monteiro, *op. cit.*)

Visto isto, a utilização sistemática do WWRS sugere vantagens (J. Nogueira, *op. cit.*; P. Salvada, *op. cit.*) permitindo o “[...] acesso a um leque variado de operadores que são

¹⁰ Conta estabelecida para cada País/organização cliente FMS com o propósito de registo e depósito de fundos para uso futuro (DISCS, 2019a)



potenciais clientes. [...] [Onde] o *stock* disponível via WWRS é uma das fontes às quais recorrem para satisfação de requisições” (M. M. Matos, *op. cit.*).

A adoção regular do WWRS como uma ferramenta por parte da FA “permitiria de forma mais fácil assegurar o uso de apenas uma plataforma para este fim [alienação], no que concerne a material que tinha sido comprado via FMS [associada à] facilidade administrativa na transação para o país terceiro [e à] clareza e transparência [do processo]. (P. Salvada, *op. cit.*) permitindo a “obtenção de receita proveniente de artigos já sem utilidade para a FA” (M. M. Matos, *op. cit.*).

De acordo com M. Milharadas a alienação deste tipo de material “apresenta por vezes dificuldades acrescidas relacionadas com a necessidade de obtenção de autorizações por parte do país de origem do material” (*op. cit.*). O WWRS permitiria “encontrar operadores interessados no material ainda em estado utilizável ou reparável [sendo que o] programa trata de todas as licenças e demais documentação de transferência de propriedade “(M. M. Matos, *op. cit.*).

A questão temporal assume-se também como fator relevante, visto que, “algumas vezes o material é alienado quando já só serve para sucata [...]. Se a alienação for mais célere, pode ser possível alienar o material quando ainda for utilizável para outros operadores, com vantagem económica para o Estado” (M. M. Matos, *op. cit.*).

O programa assume então uma relevância acrescida já que

[...] permitiria porventura, por ser um programa instituído, criar rotinas de uso bem mais constantes do que as esporádicas que a FA desenvolve” (J. Nogueira, *op. cit.*) já que a “eventualidade de existir um sistema para venda que, tal como na compra, é estabelecido entre Governos adquire uma simplicidade adicional que valerá explorar. (J. Nogueira, *op. cit.*)

Para J. Nogueira esta “seria uma excelente opção e exequível (*op. cit.*). Da mesma opinião é P. Salvada que identifica a utilidade do programa “desde que de forma controlada e para os itens com maior probabilidade sucesso nessa alienação” (P. Salvada, *op. cit.*).

Esta última referência advém de uma ameaça associada ao sucesso do WWRS na FA a falta de procura em relação ao material disponibilizado (J. Nogueira, *op. cit.*; M. Figueiredo, *op. cit.*). Para M. Figueiredo (*op. cit.*) “o mercado comprador não é assim tão grande como se possa pensar precisamente devido ao obsolescência dos bens em alienação”.

Considero que seria útil se a FA tivesse clientes para comprar a quantidade enorme de artigos obsoletos que tem para alienar, o que não é verdade. Com efeito, a maioria das FFAA desenvolvidas e modernas que são clientes FMS tem



os sistemas de armas tão atualizados ou mais atualizados do que Portugal. Assim, se colocarmos um lote de alguns milhares de linhas de artigo no WWRS possivelmente [apenas] venderemos alguns. (M. Figueiredo, *op. cit.*)

No entanto, parecem existir várias janelas de oportunidade para a rentabilização do programa por parte da FA como é o caso da modernização do C-130 levando a que “[..] grande parte dos equipamentos que temos a bordo do avião está a ser substituída” (J. Monteiro, *op. cit.*).

Para o gestor da Frota do C-130 Hercules não existe “[...] vantagem nenhuma em mantermos material, que tem custo de armazenagem, (mesmo que possa parecer insignificante para a FA) [...]. Se é material [...] de valor pecuniário considerável, em armazém, garantidamente, não está a rentabilizar (J. Monteiro, *op. cit.*).

Daí o interesse em instituir “um procedimento que nos permita, de forma mais expedita, a alienação desse material” (J. Monteiro, *op. cit.*).

Referindo-se ao processo de modernização da aeronave, em curso, J. Monteiro defende que, o material excedentário, resultante da alteração de configuração, pode ainda servir a um conjunto largo de operadores de C-130 a nível mundial logo, seria uma premissa errada afirmar que este material não terá interesse para um outro país (J. Monteiro, *op. cit.*). Para o gestor, esta situação “acontece no C-130 e noutras aeronaves. Há muitos operadores de C-130 que podiam ter interesse em comprar esse material, mas se não têm conhecimento [do nosso intento de venda] com certeza não vão demonstrar essa intenção” (J. Monteiro, *op. cit.*).

Neste momento estamos a [armazenar] esse material, não porque não seja capaz de servir uma FA ou um operador que use os mesmos aviões, mas porque estamos a mudar para outros, mas existem tantos C-130 a voar com aqueles equipamentos. (J. Monteiro, *op. cit.*)

A situação também é destacada, no caso da Frota P-3C, onde o gestor salienta a existência de material (sobresselentes e equipamento), de configurações anteriores, sem aplicação na atual (Viana, *op. cit.*). T. Viana evidencia ainda que, apesar de não terem utilidade para a atual configuração da aeronave, existindo países a operar a configuração anterior, “continua a haver interesse nos parceiros internacionais em absorver alguns componentes” (*op. cit.*).

T. Viana (*op. cit.*) identifica também uma outra oportunidade, ou seja, uma situação relativamente à qual a utilização do WWRS poderá ter vantagens: Componentes com *shelf life* [validade em prateleira]” [...] infelizmente este é um trabalho que as nossas Bases não costumam avaliar [...] Se este trabalho fosse integrado com as Bases [poderíamos] antecipar



o aproximar do final do prazo de validade e [...] introduzir neste tipo de plataforma” (*op. cit.*).

Mais uma vez é salientado o impacto da falta de recursos humanos que acaba por condicionar muita da atividade da organização com destaque às atividades de controle (T. Viana, *op. cit.*).

4.3.2. Síntese conclusiva e resposta à QC

Do até aqui analisado, e em resposta à QC *Que contributo pode o programa Worldwide Warehouse Redistribution Service trazer à FA, no âmbito da gestão de stocks excedentários?* conclui-se que o seu contributo é uma mais valia e que o facto do mesmo não ser considerado como tal, advém da fraca divulgação do mesmo no seio da FA.

A utilização sistemática do WWRS sugere várias vantagens, como a possibilidade de promoção junto de potenciais clientes. A potencialização do uso de apenas uma plataforma para alienação de material adquirido via FMS, com facilidade administrativa na transação para o país terceiro, associada à clareza e transparência do processo, permite uma rentabilização de artigos já sem utilidade para a FA que pode ser usada para outras finalidades.

A tramitação burocrática, que caracteriza os tradicionais processos de venda seria, com o WWRS, mitigada salientando que as dificuldades relacionadas com a obtenção de autorizações, licenças e documentação acessória são da responsabilidade do programa.

Uma possível ameaça referente à utilização sistematizada do WWRS e ao sucesso do WWRS está associada à possível falta de procura referente ao material disponibilizado, por ser considerado obsoleto e sem utilidade para os potenciais compradores do programa. No entanto, parecem existir várias janelas de oportunidade para a rentabilização do programa, como a modernização do P-3P para a configuração atual e a existência de material com *self life* sem perspetiva de utilização, dentro do prazo de validade. Também o processo de modernização do C-130H, atualmente em curso, leva à libertação de muito material sobresselente e equipamento rotável, em estado de uso que poderia, com sucesso, ser alienado a parceiros internacionais de forma simples.

A morosidade associada à tramitação do processo e o custo associado à implementação do contrato, mesmo que não se concretize a venda, são apontados como a grande desvantagem. No entanto, mesmo havendo um custo, considera-se que este seria amplamente ultrapassado pela vantagem associada ao aumento do leque de potenciais interessados no material que a alienar.



Criar condições para a implementação do programa implicaria o estabelecimento de rotinas mais constantes, potenciadas pela simplicidade associada ao sistema que permite uma transferência de material entre governos. A dificuldade maior parece residir na falta dessas mesmas rotinas. Para que o programa seja rentabilizado teriam, antecipadamente, de ser utilizados os procedimentos criados para permitir a identificação atempada do material a alienar antes do ponto em que servirá apenas para sucata, o que, para o Estado Português, não traz qualquer vantagem económica.



5. Conclusões

De acordo com o XXII Programa do Governo 2019-2023 é exigido às FFAA que assumam novas missões, e consequentes responsabilidades, respeitando sempre a máxima da eficiência na utilização dos recursos públicos.

Face à crise económico-financeira vivida na última década foram empreendidos esforços, por parte do Executivo, no sentido de uma maior restrição da despesa pública, aos quais as FFAA não ficaram alheias. Dentro de uma visão de sustentação de processos, a reforma “Defesa 2020”, sistematiza um conjunto de medidas que visam esse mesmo propósito e onde está elencada, entre outras, a previsão da alienação de plataformas não essenciais cuja receita reverteria para a modernização e adequação dos três ramos das FFAA.

Neste contexto cada vez mais imprevisível e, na sequência das várias reestruturações operacionais, planeadas e presentemente em curso, a FA enfrenta um desafio cada vez maior ao nível da gestão de material que, sem utilidade para a manutenção das atuais e renovadas frotas, continua a ocupar espaço de armazenagem nos depósitos, representando apenas um custo. Daí a importância de serem consideradas formas alternativas de rentabilização deste material, das quais se destacam a possibilidade de utilização sistemática de um serviço disponibilizado pelo GA, no âmbito do seu programa de assistência FMS, o WWRS.

Este estudo teve assim como objeto a gestão de *stocks* delimitada nos domínios temporal à atualidade (2020); em termos espaciais, centrou-se na FA, reforçado com o estudo de práticas em algumas congéneres clientes FMS; e em termos de conteúdo, nos conceitos de WWRS e *Stock Excedentário*.

Assim, e relativamente ao OE1: *Analisar a aplicação do WWRS na gestão de stocks excedentários por congéneres internacionais* e à decorrente resposta à QD1: *Como é utilizado o WWRS na gestão de stocks excedentários por congéneres internacionais?* operacionalizada pela análise de conteúdo a 11 *experts* de nove congéneres com representação no AFSAC, conclui-se que o programa é visto como uma vantajosa ferramenta de alienação, ao dispor dos parceiros FMS.

Para quem recorre ao programa na condição de comprador, este possibilita a aquisição de material não *standard* a preços vantajosos, apresentando-se como uma fonte alternativa de abastecimento, para artigos difíceis de encontrar, com um tempo de entrega mais eficiente.

Para os países vendedores, apesar de alguns intervenientes salientarem algumas limitações relacionadas com processos internos, são várias as vantagens identificadas como: a (1) possibilidade de libertação de espaço de armazenagem; a (2) poupança associada aos



custos dessa mesma armazenagem e (3) o considerável retorno financeiro, passível de ser aplicado em novas aquisições potenciando a recuperação de parte do investimento feito.

Respeitante ao OE2: *Analisar o processo de gestão de stocks excedentários realizado pela FA* e respetiva QD2: *Como é realizado o processo de gestão de stocks excedentários na FA?* conclui-se que, a montante da tomada decisão de alienação material, não existe um processo sistematizado para a gestão de *stocks* excedentários na FA.

Para a FA, os *stocks* excedentários têm origem, por um lado, em sistemas de armas abatidos ou modernizados e, por outro, em processos passados decorrentes da aquisição dos sistemas de armas propriamente ditos, em que grandes quantidades de material eram fornecidas com as aeronaves e, de outros processos de aquisição passados que levaram à aquisição de material, que se demonstrou excedentário.

Na FA o dilema reside, não no processo de abate e de alienação de material (Diretiva n.º 18/2017, de 16 de agosto, 2017) mas, na fase que lhe é anterior. Fruto da pouca utilização de procedimentos sistemáticos que permitam o reconhecimento de níveis ótimos de *stock* e consequentes excedentes passíveis de redistribuição, este processo materializa-se de uma forma aleatória e pouco eficiente. Agravando a inexistência de automatismos a nível processual, está a falta de recursos humanos que permitam a identificação de material a alienar facto que, por não ser considerado prioritário, resulta na causa primária para a limitação identificada.

Face ao exposto e em resposta ao OG: *Avaliar a aplicabilidade do programa WWRS no âmbito da gestão de stocks excedentários realizada pela Força Aérea* e à correspondente QC: *Que contributo pode o programa Worldwide Warehouse Redistribution Service trazer à FA, no âmbito da gestão de stocks excedentários?* conclui-se que o seu contributo constitui uma mais valia e que, o facto do mesmo não ter vindo a ser mais vezes considerado, advém da fraca divulgação do mesmo no seio da FA gerando desconfiança quanto à sua adoção de forma sistemática.

No entanto, são várias as vantagens sugeridas pela utilização do WWRS como forma de alienação:

- possibilidade de promoção junto de grupo alargado de potenciais clientes consubstanciado no universo de todos os clientes FMS;
- potencialização do uso de apenas uma plataforma para alienação de material sobresselente e equipamento de suporte adquirido via FMS/DCS;
- simplificação administrativa na transação para o país terceiro, associada à clareza e transparência do processo. A tramitação burocrática, que caracteriza



os tradicionais processos de venda seria mitigada uma vez que, os esforços relacionados com a obtenção de autorizações, licenças e documentação acessória, passariam para o GA;

- rentabilização de artigos já sem utilidade para a FA permitindo o financiamento de outras capacidades.

Uma possível ameaça identificada no decurso da investigação está associada à eventual falta de procura do material disponibilizado, por muito dele ser considerado obsoleto e sem utilidade. No entanto, parecem existir várias janelas de oportunidade para a rentabilização do programa resultado, por um lado, na existência de material com *shelf life* sem perspetiva de utilização dentro do prazo de validade e, por outro, dos processos de modernização das nossas frotas como o concluído processo de modernização do P-3P, para a configuração atual ou, a modernização do C-130 presentemente em curso. Ambos os processos levaram à libertação de uma quantidade substancial de material sobresselente e equipamento rotável, em estado de uso, com relevância para um conjunto de países que continuam a operar as antigas configurações das aeronaves.

Também a morosidade associada à tramitação do processo e o custo associado à implementação do contrato são apontados como uma limitação, mas, mesmo existindo esse custo considera-se que este seria amplamente ultrapassado pela vantagem associada ao aumento do leque de potenciais clientes para o material que a FA tem para alienar.

Ao serem instituídas condições para a implementação do WWRS seria potenciada a criação de rotinas fundamentais. Fomentado pela simplicidade do programa, o desenvolvimento destes processos, colmataria aquela que foi identificada como a grande debilidade do procedimento: falta de rotinas que permitam a identificação atempada do material a alienar antes de, sem grande vantagem financeira para o Estado Português, a alienação para sucata se apresente como a opção mais viável.

Neste seguimento, têm-se como principal **contributo para o conhecimento** o desmistificar de alguns preconceitos relativamente a esta ferramenta e a divulgação, junto da FA, das potencialidades que dela podem advir para a otimização e rentabilização de material sem utilidade para as frotas em atividade.

Esta investigação apresenta algumas **limitações** a referir sendo que, a primeira das quais, está associada à situação pandémica em que vivemos que condicionou a realização de entrevistas presenciais que a autora considera serem de grande importância. Também de considerar os condicionalismos temporais que não permitiram o acesso a informação relativa a todas as frotas na FA. Outra limitação importante prende-se com o não ter sido possível



aprofundar as alternativas disponibilizadas ao nível da OTAN, que enriqueceriam a investigação efetuada.

Relativamente a **estudos futuros** propõe-se a elaboração de um trabalho de aplicação que verse sobre a identificação de um processo uniforme, transversal às diferentes frotas, de forma permitir a identificação atempada de material, em estado de utilização, passível de ser alienado via WWRS.

Conclui-se que o WWRS se constitui como uma opção a considerar na rentabilização de *stocks* armazenados pela FA que não têm, neste momento, destino outro que não seja a armazenagem. Para além da referida libertação de espaço permitiria a coleta de fundos a serem canalizados para outras finalidades, como a sustentação de aeronaves, atividade *core* para a instituição. O sucesso da implementação deste programa depende da maior informação sobre o mesmo no seio da FA, mas também, nos outros ramos, que na expectativa de retorno positivo e mediante gestão da DGRDN, poderão ter interesse em escoar material através desta plataforma.

Quanto a **recomendações de ordem prática** propõe-se:

- DMSA – Levantar processos de identificação de *stocks* excedentários;
- EMFA (DIVREC) – Analisar a possibilidade de aproveitamento do *Case* de Venda já implementado para, através de um lote específico, testar as potencialidades do programa em coordenação com a DGRDN;
- DGRDN – Criar um gabinete de gestão do material a redistribuir por parte dos ramos, responsável pelo acompanhamento e atualização do *portfolio* disponibilizado em coordenação com os ramos de origem.



Referências Bibliográficas

- AFSAC. (Março de 2018). Briefing: Worldwide Warehouse Redistribution Services . WPAFB: Air Force Security Assistance and Cooperation Directorate.
- AFSAC. (s.d.). *Worldwide Warehouse Redistribution Services [Página Online]*. Obtido de Worldwide Warehouse Redistribution Services: <https://afsac4.wpafb.af.mil/WWRS/>
- Alves, P. C. (2017). *Desenvolvimento de uma metodologia para redução do volume de obsoletos numa empresa do sector automóvel*. Projeto Aplicado para obtenção do Grau de Mestre em Logística, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Valença.
- Caldas, J. M. (2018). *Programas de Alienação de Capacidades Militares: Oportunidades e Desafios*. Pedrouços: IUM.
- Decreto-Lei n.º 48/1989, de 22 de fevereiro. (1989). Disciplina a alienação de material de guerra pelas Forças Armadas. *Diário da República, 1.ª Série, 740-741*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 98/2019, de 30 de julho. (2019). Altera os procedimentos aplicáveis à transmissão e à circulação de produtos relacionados com a defesa, transpondo a Diretiva (UE) 2019/514. *Diário da República, 1.ª Série, 3 - 32*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Diretiva n.º 18/2017, de 16 de agosto. (2017). Abate de Aeronaves, Equipamentos, Materiais e Artigos, à Corrente Geral de Abastecimento da Força Aérea, e seu Reaproveitamento, Depósito, Cedência ou Alienação. *Chefe do Estado-Maior da Força Aérea*.
- DISCS. (2019a). *Security Cooperation Billing Handbook*. WPAFB, Ohio, USA: Defense Institute of Security Cooperation Studies.
- DISCS. (2019b). *The Management of Security Cooperation Ed.39*. WPAFB, Ohio, USA: Defense Institute of Security Cooperation Studies.
- DLA. (s.d.). *Condition Codes [Página Online]*. Obtido de Defense Logistics Agency: <https://www.dla.mil/DispositionServices/DDSR/quicklinks/ConditionCodes/>
- DSCA. (2020). *Security Assistance Management Manual*. Defense Security Cooperation Agency.
- DSCA. (s.d.). *Foreign Military Sales [Página Online]*. (D. S. Agency, Produtor) Obtido em Outubro de 2020, de dsca.mil: <https://www.dsca.mil/programs/foreign-military-sales-fms>
- Fachada, C. P. (2019). *O piloto aviador militar: traços disposicionais, características adaptativas e história da vida*. Sesimbra: Sumário Colorido.



- Gilman, D. (2014). *Foreign Military Sales*. General Counsel DSCA.
- Godinho, L. M. (2015). *As Forças Armadas portuguesas e o programa Foreign Military Sales do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira*. IUM.
- Governo Constitucional. (2015). *XXI Programa do Governo Constitucional 2015-2019*. Lisboa.
- Governo Constitucional. (2019). *XXII Programa do Governo Constitucional 2019-2023*. Lisboa.
- Grondys, K. (2014). The Problem of Excess and Obsolete Inventory Management on the Example of Spare Parts. Em O. University (Ed.), *FIKUSZ '14 Symposium for Young Researchers* (pp. 89-96). Obuda University Keleti Faculty of Business and Management 2014.
- Kakarlamudi, S. P. (2018). *Deadstock Inventory Classification and Disposal*. The Graduate School College of Engineering. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Lei Orgânica n.º 2/2019, de 17 de junho. (2019). Aprova a Lei de Programação Militar e revoga a Lei Orgânica n.º 7/2015, de 18 de maio. *Diário da República, 1.ª Série*, 2982 - 2985. Lisboa: Assembleia da República.
- Military Factory. (s.d.). *Definition of the term 'initial provisioning ' per official documentation of the United States Department of Defense [Página Online]*. Obtido de Military Factory: https://www.militaryfactory.com/dictionary/military-terms-defined.asp?term_id=2665
- Ministério da Defesa Nacional. (2015). A Defesa de Portugal. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- NATO. (s.d.). *NATO Support and Procurement Agency [Página Online]*. Obtido de <https://www.nspa.nato.int/about/nspa>
- Nnamdi, O. (2018). Strategies for Managing Excess and Dead Inventories: A Case Study of Spare Parts Inventories in the Elevator Equipment Industry. *Operation and Supply Chain Management*, 128-139.
- Oliveira, A. (1998). *Aquisições via Foreign Military Sales (FMS)*. Sintra: IAEFA.
- Parts and Repair Ordering System . (s.d.). *PROS IV [Página Online]*. Obtido de PROS IV Website: <https://www.prosiv.com>
- Regulamento (CE) n.º 428/2009, de 05 de maio. (2009). Cria um regime comunitário de controlo das exportações, transferências, corretagem e trânsito de produtos de dupla



utilização. *Jornal Oficial da União Europeia, Série L, n.º 134*, pp. 1-269. Bruxelas: Conselho.

Santo, G. A. (2011). Restrições Orçamentais, Forças Armadas e Prioridades. *Revista Militar*, 2517, 1169 - 1171.

Santos, L., & Lima, J. (. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, M. (1996). *Aquisição de Material nos EUA, Novos Conceitos e Perspectivas Futuras*. Sintra: IAEFA.

Toelle, R., & Tersine, R. (1984). Optimum Stock Levels for Excess inventory items. *Journal of Operations Management*, 245-258.

WWRS Program Office. (2019). *Worldwide Warehouse Redistribution Services User Guide*. AFLCMC/WFALC.

Yoo, B., Mallicoat, D., & Simpson, T. (2009). Can Applying Organic and Industry Best Practices Improve Foreign Military Sales Supportability? *Defense Acquisition University*, 16, 304-319.



Apêndice A – Modelo de análise

Objetivo Geral	Avaliar a aplicabilidade do programa <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> no âmbito da gestão de <i>stocks</i> excedentários na Força Aérea Portuguesa				
Objetivos Específicos	Questão Central	Que contributo pode o programa <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> trazer à FA, no âmbito da gestão de <i>stocks</i> excedentários?			
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE1- Analisar a aplicação do WWRS na gestão de <i>stocks</i> excedentários por congéneres internacionais	QD1- Como é utilizado o WWRS na gestão de <i>stocks</i> excedentários por congéneres internacionais?	WWRS	Funcional	Utilização	Análise documental e entrevistas semiestruturadas
				Vantagens/Desvantagens	
				Utilidade percebida	
				Alternativas	
OE2- Analisar o processo de gestão de <i>stocks</i> excedentários realizado pela FA	QD2- Como é realizado o processo de gestão de <i>stocks</i> excedentários na FA?	<i>Stocks</i> excedentários	Características	Origem do material	
				Tipo de Plataforma	
				Metodologia de Identificação de <i>Stocks</i> excedentários	
			Processual	Procedimento após identificação dos SE	
			Modalidade	Armazenamento	
				Forma de alienação	



Apêndice B – Guião da entrevista semiestruturada a FLOs no AFSAC



**WORLDWIDE WAREHOUSE REDISTRIBUTION SERVICE: OPPORTUNITY FOR
EXCESSIVE *STOCK* MANAGEMENT IN THE PORTUGUESE AIR FORCE**

(Semi-structured interview)

This interview is conducted as a decisive element of the individual research project being developed by Captain Elsa Evangelista, who's attending the Senior Officer's Promotion Course (Air Force 2020/21), at the Military University Institute (IUM).

Under the subject "*Worldwide Warehouse Redistribution Service (WWRS): Opportunity for excessive stocks management in the Portuguese Air Force*", this investigation aims the evaluation of the applicability of the WWRS program in the context of excessive *stocks* management in the Portuguese Air Force (AF).

It is estimated that Foreign Military Sales (FMS) customers, during their years as such, have purchased millions of items produced in the United States of America (USA), through the FMS program or direct commercial sales (DCS). With the constant weapon system modernization, some of the material purchased will become obsolete or surplus to the acquiring country. Nonetheless that same material may translate into a pressing need for another FMS client or even for one of the organizations affiliated with the U.S. Government.

The *Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS) is a tri-service program, based on eBay's business model, that aims the redistribution of excessive spares or support equipment, purchased by FMS customers, allowing international partners a significant financial return for the material sold.

Your participation in this study is, as said above, very important. It will contribute, decisively, for the quality of the collected information and, therefore, of the conclusions reached. All data will be collected for only scientific research purposes and, if you so wish for, confidentiality and anonymity will be guaranteed.

Very grateful for your collaboration

Based on the above I ask you to answer the following questions:

1. What is the country of origin/period of stay at AFSAC as a FLO? What are your current functions?
2. How does your organization manage surplus (excessive or obsolete) *stocks* of material purchased via FMS/DCS?
3. Do you know the *Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS) program? Yes/No
4. Do you use WWRS as customers? No/Yes
 - a. If not, why has it never been used for material procurement?
 - b. If so,
 - i. What are the advantages you see in the WWRS program as a buyer?
 - ii. As a buyer, do you find it difficult to use the program?
 - iii. How do buyers consider it to be a useful program?
5. Does your Country have a "sellers' case"? No/Yes
 - a. If not, why do you think the possibility of implementing a "sellers' case" was never considered?
 - b. If so,
 - i. As vendors, what advantages do you identify in the WWRS program?
 - ii. How often do you update the portfolio available for sale?
 - iii. As vendors, do you find it difficult to use the program?
 - iv. How do vendors consider it to be a useful program?
6. Does your country have/utilize alternative mechanisms to WWRS for the disposal/sale of material purchased through FMS/DCS?



Quadro 2 - Entrevistas Realizadas FLOs no AFSAC (1)

Perguntas	Brasil	Brasil2	Coreia do Sul	Israel	Argentina
Como é que a instituição liga com a gestão de <i>stocks</i> excedentários (excessivos ou obsoletos) de material adquirido via FMS/DCS?	Se o item está em condição de uso, o material é ofertado no WWRS. Em alguns casos raros, o item é vendido ou doado à instituições brasileiras (polícia militar) ou países vizinhos da América do Sul, porém é um processo demorado que envolve também a aprovação americana por meio de um TPT. Caso seja material inservível, o item é vendido como sucata em praça local, o que também requer um processo de TPT.	Na maioria das vezes esses materiais são vendidos no Brasil para empresas, e nesse caso fazemos o TPT via o EBL. E já tivemos casos de doação para outro país da América do Sul (política).	Once a certain item turned out as surplus, ROKAF begins to the process finding out inter-branch requirements within ROKG. If there aren't any requirements after doing it, they put this item on WWRS to get more chances.	For non-SME/Amament we use WWRS for selling surplus. For SME- we are selling under USG approval.	I... [THREE different processes manages by the Material Supply Directorate a) item BER (beyond economical repair) these assets get in a disassemble process to put the useful parts into the logistic system again for feeding the fleet in service or another aircraft that could received the parts; b) Obsolete material or aircraft in phase out process after the final evaluation of the AAF, the National Appraisal Board make a valuation of the assets and all the items are prepared for Public Auction (may be Foreign Affairs Office get in contact with SCO, but this parts of the process isn't specified at my level); c) Obsolete material could send to Educational Centers (Military Technicians Schools and Technical High School (vocational school type) linked in some way with the AAF) for training purpose, the most of those items get in this secondary logistic system.
Conhecia o programa <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> (WWRS)? Sim/Não	sim	sim	yes	yes	yes
Utilizam o WWRS como clientes? Não/Sim	sim	sim	yes	yes	yes
Se sim, - Quais as vantagens que identificam no programa WWRS como compradores?	Oportunidade de adquirir PNs obsoletos. Alguns mantenedores em alguns casos preferem PNs obsoletos ao invés dos PNs superadores atualmente ofertados. Em outros casos o material simplesmente foi descontinuado e o WWRS é uma oportunidade para aquisição desses itens. Por vezes o preço também é um atrativo. Como exemplo, já adquirimos itens que custavam \$140k por apenas \$16k.	Preço reduzido e material disponível no ato da compra TAT menor que o normal.	Discounted price, more discounted price with LOT BUY, relatively short lead time	1.Availability of Items that are obsolete on the USG side. 2.Cheaper prices 3.The option of creating a "Lot buy" is very useful.	very profitable for air force whose keeps in stock and operational, old assets, AAF, have been able to get parts from others countries to solve logistic issue like as discontinued items.
Se sim,-Encontram dificuldades na utilização do programa como compradores?	O prazo para recebimento por vezes é um complicador, pois o país vendedor tem até 60 dias para enviar o material ao IIP. Dessa forma, itens mais essenciais não são adquiridos via WWRS mesmo quando disponíveis.	O preço quem coloca é o vendedor e por vezes a venda é feita por lote mínimo. O que pode tomar a compra não econômica.	no	No, It is a bit harder than the standard procurement process when you try to find unlisted items, but not dramatically.	Regularly, acquisition is easy. The only exception is when the original requisitions is against a CLSSA case.
Se sim, - Como compradores consideram ser um programa útil?	Afirmativo. Devido à idade da frota Brasileira, o WWRS tem sido a solução para a aquisição de muitos itens.	sim	I consider is as very useful platform in the sense that FMS customers can consider it as an alternative way or sometimes "last resort" in terms of looking for obsolete items.	yes As mentioned - creating availability for nonstandard items (before going to PROS or DCS) and getting better prices.	Yes, it is a useful program
País tem um "sellers case"? Não/Sim	sim	sim	yes	yes	no
Se não, por que razão consideram que não foi ponderada a possibilidade de implantação de um "sellers case"?					it was considered but benefits against cost analysis was found negative
Se sim,- Como vendedores, quais as vantagens que identificam no programa WWRS?	Possibilidade de liberação de espaço nos depósitos e retorno financeiro para aplicação em novas compras no FMS	O valor do produto Logístico fica no sistema de material da FAB	FMS customers can get at least some money back by selling unnecessary items to their own country as well as saving cost for storing those items.	Selling is very easy, you don't need to go through selling approval process, you don't have to put effort into promotion.	
Se sim,- Com que frequência atualizam o portfolio disponível para venda?	Mensalmente o inventário é atualizado.	mensalmente/Anualmente atualizamos.	At least once a month.	Once every few months.	
Se sim,- Como vendedores, encontram dificuldades na utilização do programa?			no	no	
Se sim,- Como vendedores consideram ser um programa útil?	Sim. Já propiciou vendas significativas para a FAB.	sim	It is considered as the open market that you can easily sell your stuff to the credible customers worldwide.	Pretty useful and easy to use.	
O vosso país utiliza mecanismos alternativos ao WWRS para a alienação de material adquirido via FMS/DCS?	Sim, conforme mencionado na pergunta nº 2, fazemos alienação em praça local do material inservível para ser vendido como sucata.	Na maioria das vezes esses materiais são vendidos no Brasil para empresas, e nesse caso fazemos o TPT via o EBL. E já tivemos casos de doação para outro país da América do Sul (política).	No, it is very limited because of the characteristics of items through FMS/DCS. These items require approval from USG to sell other countries, which make it impossible to devise our own system.	Yes, We are selling our excess inventory (mostly SME) through direct sells (under USG approval).	



Quadro 3 - Entrevistas Realizadas FLOs no AFSAC (2a)

Perguntas	Canada	Spain	Grécia	Grécia2	Turkey	Turkey2
Como é que a instituição liga com a gestão de <i>stocks</i> excedentários (excessivos ou obsoletos) de material adquirido via FMS/DCS?	The National Defence/Canadian Armed Forces has a Directorate under the Assistant Deputy Minister (Materiel) that deals with the policies and execution of excessive or obsolete materiel. For FMS/DCS specifically, we are operating under the third-party transfer. [...] Even if WWRS alleviate the need to get third party transfer approval, our internal policies preclude to us to use it for excess/obsolete materiel. National Defence does its own management of FMS/DCS assets. Furthermore, the Crown Asset Corporation (Government of Canada) is responsible to sell the excess materiel not falling under the AECA.	It's difficult to explain, but the SpAF hardly ever has surplus stock. But when there are obsolete stocks, it's offered directly to other countries with same materiel.yes	Greece, although it has a large number of materials and stocks from abolished systems or from replacements, are currently stored without being utilized.	Various ways	TurAF is a seller in WWRS, excessive FMS (US Origin) items are in WWRS inventory to be sold. TurAF also uses NATO LOGISTICS STOCK EXCHANGE (NLSE) for such purposes. https://www.nspa.nato.int/about/support-to-operations/nlse	Turkish Air Force (TurAF) uses quarterly material requirement calculations to review their last 3 years of material consumption and determine the material needs for the next ten years. During this process, some assets are deemed as excess inventory. This is either the main weapon system is no longer in use or the stock levels are more than enough to cover the next ten years of consumption. This list reviewed by material managers for accuracy and other special occasions, such as diminished production and/or foreseeable future use. The control of the materials that are confirmed as excess inventory are passed to a special office to sell, recycle or get rid of these assets. WWRS is one of the options that are used in accordance with FMS regulations of material resale.
Conhecia o programa <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> (WWRS)? Sim/Não	yes	yes	yes	yes		yes
Utilizam o WWRS como clientes? Não/Sim	no	yes	yes	yes	yes	Yes. Turkish Air Force is a predominant customer of WWRS
Se não, por que razão nunca foi utilizado para aquisição de material?	We use a multitude of programs (see below for example) and we never (so far) had to use WWRS to buy something even if the prices are quite reduced. We have use the following Program under the NATO umbrella (see website for more details https://www.nspa.nato.int/about). [...]					
Se sim, - Quais as vantagens que identificam no programa WWRS como compradores?	Third party Transfer	The main advantage is you can search easily on its database for available stock and then order your requisition	It concerns materials that you no longer procure from FMS, and it is better due to cost, to procure them from WWRS, than to try to procure it with contracts of the country or PROS	Additional SoS for Hard to find items at a low price (not always). Also the LOT buy option is a great tool.	yes	It's a commonly known fact that WWRS allows customers to purchase excess inventory with discounted prices compared to original material cost. WWRS also allows access to materials that are no longer beingSome of these components were only produced during the initial production of the weapon system and kept as an insurance stock. For example, whole wing assemblies, disaster recovery kits, and vertical stabilizers etc. Practically speaking, WWRS allows FMS customers to share inventory and also lessen the effect of not-managed sources of supplies produced by the original manufacturer. However, it's a less known fact that WWRS also allows access to structural and long lead time components as well.
Se sim, -Encontram dificuldades na utilização do programa como compradores?	no	No, but the process is improvable. From my experience, the process is so blind for the buyer and one doesn't know what is going on when something goes wrong.	The only difficult when using WWRS is that you must first ask if the material is still available to the country and at least on "new" condition and for a price update.	It's easy, but you have to be careful and always cross check availability and price, especially before cancelling an old (and "mature") requisition that you may have for a different SoS IOT order an item that you have found also in WWRS at a "great" price. The reason is that many sellers do not update their listings so often and when they get your request it turns out that the item is not available any more or the price is way higher. As a result you end up without a valid requisition for what you need and that might be a big problem sometimes. Additionally, some sellers are too slow when it comes to confirm/reply/ship the item to the US distribution point.		Due to its distributed and reverse supply chain, WWRS has a reputation for shipping late, being unresponsive (seller related issues), and being an unreliable source in general.
Se sim, - Como compradores consideram ser um programa útil?	No, the fees are too high		It is considered a useful program, as is easy, meets the existing requirement of the country and is financed by the FMS Cases	Since you may be a buyer without even knowing that and as an extra SoS especially for hard to find items at a low price, this is a good thing for sure.	Surplus materials are cheaper (most of the times), easier to find an obsolete system's part in WWRS inventory, ageing systems' parts are common between allied countries and WWRS is the best market to check first.	When a weapon system is not actively managed and/or suffering from diminishing source of supply issues, WWRS becomes the only procurement source to sustain the weapon system. However, it signals a lack of proper system support and should be treated as a temporary solution until sustainment procedures are put in place.



Quadro 4 - Entrevistas Realizadas FLOs no AFSAC (2b)

Perguntas	Canada	Spain	Grécia	Grécia2	Turkey	Turkey3
País tem um "sellers case"? Não/Sim	no	no		yes	yes	Yes. Turkish Air Force is also a predominant seller of WWRS. As of November 2018, WWRS was considering allowing third party vendor such as weapon system manufacturers to sell their excess inventory via WWRS. Therefore, I used the word "Seller" for country specific sale activities.
Se não, por que razão consideram que não foi ponderada a possibilidade de implantação de um "sellers case"?		I guess that having to have an open case with funds just for selling few stocks is the main drawback for not having a seller case.	Although we are officially SELLERS, there is no possibility of the Law of my country to sell some materials via WWRS. (just an issue in the procedure)		The procedures and processes are similar to having another supply case. Limited items are eligible and limitations are making it easy to control.	
Se sim, - Como vendedores, quais as vantagens que identificam no programa WWRS?			As said the program itself it's easy, but we are selling items due to our internal reasons.	We have never sold something due to bureaucratic reasons, but this is unique and very easy and safe way to get big amounts of our money back and also create free space in our warehouses. This also gives us the possibility to submit and also get broadcast messages to/from all the other sellers or the WWRS PMO and download the cross reference list with all our reqs that WWRS has available stock to support.	Excessive and surplus stock is becoming a funding source for future procurements, instead of taking out of the inventory with a little value, it gives customer a chance to re-value a potential.	WWRS allows Turkish Air Force to recoup the cost of excess and obsolete inventory.
Se sim, - Com que frequência atualizam o portfolio disponível para venda?					Every fiscal year.	Turkish Air Force updates their sale inventory on a quarterly basis.
Se sim, - Como vendedores, encontram dificuldades na utilização do programa?				As said the program itself it's easy, but we are selling items due to our internal reasons.	no	WWRS Program Office is very accommodating for their sellers. The majority of difficulties arise from internal factors and dynamics of Turkish Air Force. Excess inventory resale is not a mission critical operation and therefore does not get enough attention and/or personnel. This leads to delays in material shipment times and worsens the reputation of WWRS as a source of supply for all countries. Turkish Ministry of Defense procedures also requires ministry level approval for every sale (including bolts and nuts) and does not allow for price negotiation and enforces a certain ratio of the purchase price as the sale price. This inflexibility in return leads to a great deal of unrealized sale potential. Lastly, the transportation of government assets are done via scheduled C-130 flights and cargo capacity is mainly reserved for repairable assets inbound for service. Lack of cargo capacity leads to longer lead times but also lack of enough CONUS-inbound cargo leads to cancellation of C-130 flights entirely, which again causes increased lead times.
Se sim, - Como vendedores consideram ser um programa útil?				Getting back warehouse free space and also money (much higher than the scrap price) at the same time is a great option for me.	The procedures and processes are similar, have to be careful about re-valuing the excessive/surplus stock.	allows customers to recoup the cost of excess and obsolete inventory. WWRS also enables continuous sustainment of weapon systems when sources of supply are diminishing.
O vosso país utiliza mecanismos alternativos ao WWRS para a alienação de material adquirido via FMS/DCS?	Our own Disposal Directorate dealing with CTAT and AECA is doing the disposal/sale. As a note, we bought from Australia, used F-18's to gap our capabilities until we get a 5th generation fighter. The purchase was done via our normal procurement channels with the Third Party Transfer process executed in coordination with Australia, Canada and the US. Of course WWRS does not sell military equipment like planes and tanks but maybe they should have a parallel office that would make those transactions easier/faster for a fee... NSPA	Yes, usually we offer surplus directly to other users of same material(TPT)	No, for materials purchased through FMS	For the disposal as raw material/sale as scrap mainly, when applicable.	NATO LOGISTICS STOCK EXCHANGE (NLSE)	FMS/DCS regulations mandates the use of either WWRS or country-to-country agreements for the disposal/sale of materials purchased from US manufacturers. If an asset cannot be sold via these solutions, Turkish Air Force mainly uses internal recycling and disposal capabilities.



Apêndice C – Guião da entrevista semiestruturada a Gestão de Topo na FA



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA 2020/21
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A presente entrevista realiza-se no âmbito do Trabalho de Investigação Individual da Capitão de Administração Aeronáutica Elsa Evangelista, a frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2020/21, no Instituto Universitário Militar. Subentendida ao tema “**Worldwide Warehouse Redistribution Service (WWRS): Oportunidade para a gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea**”, esta investigação tem por objetivo avaliar a aplicabilidade do programa WWRS no âmbito da gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea Portuguesa (FA).

Estima-se que os clientes de *Foreign Military Sales* (FMS) tenham adquirido, ao longo do seu percurso como compradores, milhões de itens produzidos nos Estados Unidos da América (EUA) através do programa ou via *Direct Commercial Sales* (DCS), diretamente ao mercado. Com a modernização dos sistemas de armas e correspondente inventário, muito do material adquirido tornar-se-á obsoleto ou excedentário para o país adquirente podendo traduzir-se numa necessidade premente para um outro cliente FMS ou mesmo para uma das várias organizações afiliadas com o Governo Americano.

O *Worldwide Warehouse Redistribution Service* é um programa *tri-service* (Marinha, Exército e Força Aérea dos EUA), baseado no modelo de negócio do *eBay*, que visa a redistribuição de sobresselentes ou equipamento de suporte excedente adquiridos por clientes FMS permitindo, aos parceiros internacionais, um retorno considerável pelo material vendido.

A sua participação é, no seguimento do supradito, muito importante e determinante para a qualidade dos dados recolhidos e das propostas eventualmente apresentadas. Todos os dados recolhidos visam apenas a investigação científica e, se assim o pretender, serão salvaguardadas as garantias confidencialidade e anonimato.

Muito grata pela sua colaboração

Tendo como base o enunciado acima pedia que fossem respondidas as questões seguintes:

1. No seu entender quais as vantagens/desvantagens da utilização do programa FMS no contexto da sustentação das frotas da FA?
2. Considera existirem questões com a gestão de *stocks* excedentários (excessivos ou obsoletos)? Se sim, qual a origem provável destes *stocks*?
3. Considera que a Força Aérea tenha um processo uniforme de gestão de *stocks* excedentários?
4. Como é que, da sua experiência, são identificados estes excedentários (excesso/obsoletos) para venda?
5. Do que conhece, a partir dessa identificação qual a tramitação imposta?
6. Considera eficiente o processo em vigor?
7. Conhece as formas que a FA tem de alienar adquirido via FMS? Se sim, quais são elas? Considera-as eficazes/rentáveis?
8. Conhecia o programa *Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS)?
 - a. Se não,
 - i. Face ao exposto considera que seria útil para a força aérea a sua utilização sistemática?
 - ii. Quais as vantagens/desvantagens perspectivadas na utilização do programa?
 - b. Se sim,
 - i. Quais as vantagens que identifica, enquanto “vendedor”, no programa WWRS?
 - ii. Considera ser um programa útil?
 - iii. Encontra dificuldades na utilização do programa?
9. Utilizamos mecanismos alternativos ao WWRS para a alienação de material adquirido via **FMS/DCS**?
10. De acordo com a sua opinião/experiência a utilização do WWRS, de forma sistemática e sustentada, seria exequível para a FA?
11. Identifica vantagens/desvantagens nessa utilização



Quadro 5 - Entrevistas Realizadas Gestão de Topo na FA (1)

Perguntas	Cor MM	Cor Nogueira	Gen Salvada
Conhece as formas que a FA tem de alienar adquirido via FMS? Se sim, quais são elas? Considera-as eficazes/rentáveis?	Pelo que sei algumas vezes o material é alienado quando já só serve para sucata, o que é oneroso para o estado. Se a alienação for mais célere, poderá ser possível alienar o material quando ainda for utilizável para outros operadores, com vantagem económica para o estado.	As grandes premissas iniciais para a venda de material adquirido via FMS reside na existência ou não de autorização do Governo americano para proceder a essa alienação e da natureza do material a alienar. Como também é sabido para o material que requer autorização prévia do Governo americano para alienação esse processo é em regra geral moroso e complexo. Adicionalmente, e no caso de ser considerado material de guerra, de acordo com a Lista Militar Comum da União Europeia, o procedimento adquire complexidade adicional. No caso de ser material de duplo-uso o processo pode ser bem mais expedito. De qualquer das formas o mecanismo tradicional de venda segue as regras instituídas no Código dos Contratos Públicos para as aquisições, ou seja, o método de venda, ajuste direto ou concurso público, depende em grande medida do montante global apurado de venda do material a alienar. Na eventualidade de existir um sistema para venda que, tal como na compra, é estabelecido entre Governos adquire uma simplicidade adicional que valerá explorar.	Sim, via FMS e via Comercial. A única que conheço teve grande sucesso e eficácia foi a alienação de F-16 à Roménia (dois contratos, 181 M€, e 130 M€ respetivamente).
Quais as vantagens que identifica, enquanto “vendedor”, no programa WWRS?	Acesso a um leque variado de operadores que são potenciais clientes. Dependendo da forma como os casos FMS desses clientes estão implementados, o stock disponível via WWRS é uma das fontes às quais as Implementing Agencies recorrem para satisfação de requisições.	Permitiria de forma mais fácil assegurar o uso de apenas uma plataforma para este fim, no que concerne a material que tinha sido comprado via FMS. Permitiria porventura, por ser um programa instituído, criar rotinas de uso bem mais constantes do que as esporádicas que a Força Aérea desenvolve.	Facilidade administrativa na transação para o país terceiro. Clareza e transparência.
Considera ser um programa útil?	Sim, pois permite encontrar operadores interessados no material ainda em estado utilizável ou reparável. e o programa trata de todas as licenças e demais documentação de transferência de propriedade. Pode-se estabelecer um preço mínimo de venda, venda por lotes, etc.	Muito útil.	Sim, para algum tipo de material.
Encontra dificuldades na utilização do programa?	A tramitação do processo pode ser morosa, visto ter que ser obtido o parecer do Conselho de chefes e posteriormente a instrução do processo pela DGRDN. Após obtidas todas as autorizações e estabelecido o caso FM de vendas através do WWRS, não me parece complicado, sobretudo se já houver comprador interessado.	Sim. Essencialmente pela reduzida divulgação do mesmo no seio da Força Aérea o que motiva uma desconfiança perante o seu eventual uso.	Alguma morosidade associada ao estabelecimento da LOA necessária.
Utilizamos mecanismos alternativos ao WWRS para a alienação de material adquirido via FMS/DCS?	O material a alienar é normalmente alvo de procedimentos concursais públicos.	Como acima referi são realizados procedimentos através de vendas diretas ou oferta pública. Existem outras situações, como no caso da venda das aeronaves Aviocar C-212-300 ao Uruguai, em que todo o material existente é vendido em conjunto com as aeronaves. Existem também situações em que pela impossibilidade sucessiva de se materializar a venda do material como utilizável o material acaba por ser vendido como sucata.	Sim, via COMMIT.
De acordo com a sua opinião/experiência a utilização do WWRS, de forma sistemática e sustentada, seria exequível para a FA?	Se os stocks a alienar forem imediatamente transmitidos à chefia para que se faça com celeridade o processo interno até ao estabelecimento do caso FMS, e se forem considerados para esta via de alienação artigos cuja utilização por outros operadores seja conhecida, julgo que seria exequível.	Penso que seria uma excelente opção e exequível.	Sim, desde que de forma controlada e para os itens com maior probabilidade sucesso nessa alienação.
Identifica vantagens/desvantagens nessa utilização?	Vantagens: obtenção de receita proveniente de artigos já sem utilidade para a FA Desvantagens: a receita fica na Holding Account da FA, pelo que será muito mais facilmente utilizável noutros casos FMS do que devolvida para utilização própria, por exemplo para aquisições comerciais.	Referi anteriormente as vantagens da utilização de uma ferramenta como esta. No que concerne às desvantagens destaco o facto de o material que possuímos em excesso ser eventualmente material que pela sua natureza, idade ou aplicação possa ser pouco interessante para os utilizadores da plataforma que não são normalmente aqueles que podiam, por serem operadores com frotas pequenas, países de menor dimensão ou países de menor implantação no domínio das soluções logísticas americanas.	A principal desvantagem está a associada ao fee a pagar para os itens listados na LOA do WWRS em venda, o que obriga a que para os itens selecionados exista uma boa probabilidade de que irão ser vendidos.



Quadro 6 - Entrevistas Realizadas Gestão de Topo na FA (2)

Perguntas	Cor MM	Cor Nogueira	Gen Salvada
No seu entender quais as vantagens/desvantagens da utilização do programa FMS no contexto da sustentação das frotas da FA?	Vantagens: procurement dos artigos em lotes maiores, uma vez que as nossas necessidades são agregadas às dos serviços dos EUA bem como dos restantes clientes FMS. Tal traduz-se na obtenção de preços mais competitivos. A agregação do procurement permite também obter artigos em pequenas quantidades para fornecedores que só fornecem acima de determinada quantidade mínima. Permite ainda aceder aos artigos que existem em stock para os serviços dos EUA, desde que estejam acima do respetivo nível crítico. Permite ainda estabelecer casos para material de bancada, que obriga o EUA a manterem stocks mínimos dos artigos selecionados, desde que elegíveis. Desvantagens: Dificuldade ou impossibilidade de contacto direto com o fabricante, devendo todas as questões logísticas e/ou técnicas ser colocadas à Implementing Agency do caso FMS.	As vantagens são imensas na medida em que permitem agilizar o processo de obtenção dos bens que nenhum outro mecanismo de contratação permite assegurar. Adicionalmente, em função da escala, os preços regra geral obtidos são extremamente vantajosos face a outra qualquer solução de contratação. A única desvantagem que identifiquei não tem a ver especificamente com a solução em si mas com a reduzida versatilidade em encontrar os momentos adequados para formalizar os respetivos Cases FMS uma vez que a disponibilidade financeira para os suportar, na generalidade dos momentos, está desalinhada com a data da necessidade. Outra desvantagem, que não é associada uma vez mais à solução específica FMS, reside no facto de ser uma solução vocacionada apenas para aeronaves de fabrico americano e mesmo para alguns desses Sistemas de Armas com menor capacidade de oferta.	As principais vantagens têm a ver com a obtenção de material a preços semelhantes aos dos praticados para a Força Aérea Americana, e o acesso a material que por outras vias seria impossível de obter, nomeadamente material classificado. Em termos de desvantagens é o prazo de entrega para alguns itens com pouco uso nos EUA.
Considera existirem questões com a gestão de stocks excedentários (excessivos ou obsoletos)? Se sim, qual a origem provável destes stocks?	Na FA a questão será mais para os stocks obsoletos. Tais costumam demorar muito tempo até serem alienados. Têm origem em sistemas de armas que deixaram o serviço, ou sistemas que foram substituídos num dado sistema de armas.	Os excessivos stocks resultaram, na sua grande maioria, de processos passados e não de atuais. Esses processos passados dizem respeito aos momentos de aquisição dos Sistemas de Armas, em que grandes quantidades de material são fornecidas com as aeronaves, as designadas Initial Provisioning Lists (IPL), e outros processos de aquisição passados que, em resultado do desconhecimento e experiência relacionados com as taxas de consumo e índices de avarias, implicavam a aquisição adicional de material que em inúmeras situações se revelava excedentário.	Sim, relacionados com uma gestão baseada ainda nos critérios da guerra do ultramar, em que era necessário ter stock para três anos, o que levou à aquisição de material nunca usado.
Considera que a Força Aérea tenha um processo uniforme de gestão de stocks excedentários?	Do que conheço não.	O processo de abater e alienar bens militares está definido numa Diretiva do CEMFA (DIRETIVA Nº 18/CEMFA/17). A debilidade do processo reside a montante da Diretiva. Esta debilidade resulta da inexistência de rotinas/critérios que permitam a cada momento identificar os níveis de stock e em função desse valor propor para abate e posterior alienação aqueles cujas unidades disponíveis são superiores às necessárias. Naturalmente estas rotinas não são fáceis de instituir uma vez que dependem muito: das horas que cada meio aéreo executa; da fiabilidade dos componentes; da facilidade/dificuldade em reaprovisionar o artigo em caso de necessidade; preço; e do tipo de artigo (consumível ou reparável).	Não, mas existem muitas oportunidades para melhorar a gestão de material. O maior problema atual é a incapacidade de se calcular a rotação de stocks.
Como é que, da sua experiência, são identificados estes excedentários (excesso/obsoletos) para venda?	Não conheço o processo.	Normalmente os grandes impulsos surgem no momento em que os próprios Sistema de Armas são abatidos e posteriormente alienados. As situações distintas destas resultam de iniciativas ad hoc que visam atingir determinados objetivos específicos. A última dessas iniciativas, ocorrida principalmente nos anos de 2014 a 2016, resultou da reestruturação da Cadeia de Abastecimento de Material Aeronáutico visando retirar o DGMFA do circuito e procurando libertar armazéns desta Unidade e das Unidades Bases.	pós phase out de frotas, ou após grandes modificações, é lançado o alerta de que existe material não necessário.
Do que conhece, a partir dessa identificação qual a tramitação imposta?	A tramitação imposta decorre da Lei, em concreto do Decreto-Lei n.º 48/89, de 22 de Fevereiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 223/92, de 20 de Outubro pelo que a alienação carece de parecer prévio do Conselho de Chefes, e posteriormente efetua-se por intermédio da DGRDN. Em concreto, a Portaria n.º 92/2012, de 2 de abril, que estabelece a orgânica da DGRDN, atribui à Direção de Serviços de Projetos, Indústria e Logística a competência para "Promover, coordenar e executar os processos de alienação de armamento, equipamentos e sistemas de defesa"	A tramitação está plasmada na Diretiva anteriormente referida que está muito detalhada a este respeito.	Segue o procedimento da diretiva em vigor na FA para o efeito.
Considera eficiente o processo em vigor?	O material a alienar é normalmente alvo de procedimentos concursais públicos	O processo não é eficiente e raramente culmina em sucesso. As razões para esse insucesso são múltiplas, mas resultam no essencial na incapacidade, por falta de recursos humanos ou automatismos, em elaborar listas de material credíveis para alienação. O foco permanente está na satisfação da necessidade de aquisição/reparação e não no abate e alienação. Ainda que pareça despropositado, no contexto atual face à escassez de recursos humanos, apresentar uma proposta que requeira esses recursos entendo que a única forma de ultrapassar esta dificuldade seria através da criação de uma célula responsável pelo tratamento do material destinado a alienação. Outro aspeto que no meu entender se revela interessante estudar para suportar a adoção de qualquer modalidade de ação seria determinar os custos associados e os recursos humanos alocados ao material que se encontra excedentário nos stocks da Força Aérea.	Processo com baixa eficiência.



Apêndice D – Guião da entrevista semiestruturada a DGRDN/DIVREC EMFA



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA 2020/21
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

A presente entrevista realiza-se no âmbito do Trabalho de Investigação Individual da Capitão de Administração Aeronáutica Elsa Evangelista, a frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2020/21, no Instituto Universitário Militar. Subentendida ao tema “*Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS): Oportunidade para a gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea”, esta investigação tem por objetivo avaliar a aplicabilidade do programa WWRS no âmbito da gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea Portuguesa (FA).

Estima-se que os clientes de *Foreign Military Sales* (FMS) tenham adquirido, ao longo do seu percurso como compradores, milhões de itens produzidos nos Estados Unidos da América (EUA) através do programa ou via *Direct Commercial Sales* (DCS), diretamente ao mercado. Com a modernização dos sistemas de armas e correspondente inventário, muito do material adquirido tornar-se-á obsoleto ou excedentário para o país adquirente podendo traduzir-se numa necessidade premente para um outro cliente FMS ou mesmo para uma das várias organizações afiliadas com o Governo Americano.

O *Worldwide Warehouse Redistribution Service* é um programa tri-service (Marinha, Exército e Força Aérea dos EUA), baseado no modelo de negócio do *eBay*, que visa a redistribuição de sobresselentes ou equipamento de suporte excedente adquiridos por clientes FMS permitindo, aos parceiros internacionais, um retorno considerável pelo material vendido.

A sua participação é, no seguimento do supradito, muito importante e determinante para a qualidade dos dados recolhidos e das propostas eventualmente apresentadas. Todos os dados recolhidos visam apenas a investigação científica e, se assim o pretender, serão salvaguardadas as garantias de confidencialidade e anonimato.

Muito grata pela sua colaboração

Tendo como base o enunciado acima pedia que fossem respondidas as questões seguintes:

1. Qual o papel do órgão onde está no processo de alienação de material militar (PRD ou Duplo uso)?
2. Qual a origem/de que forma chegam à Divisão/Direção as listagens de material a alienar?
3. Qual o procedimento que adotam?
4. A quem cabe a decisão relativamente à forma de alienação do material?
5. Conhecia o programa *Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS)?
 - a. Se não,
 - i. face ao exposto considera que seria útil para a força aérea a sua utilização sistemática?
 - ii. Quais as vantagens/desvantagens perspectivadas na utilização do programa?
 - b. Se sim,
 - i. Se sim, como vendedores, quais as vantagens que identificam no programa WWRS?
 - ii. Consideram ser um programa útil?
 - iii. Encontram dificuldades na utilização do programa?
6. Utilizamos mecanismos alternativos ao WWRS para a alienação de material adquirido via FMS/DCS? Quais as vantagens/dificuldades na utilização de cada umas das opções de alienação?



Quadro 7 - Entrevistas Realizadas DGRDN/DIVREC EMFA (1)

Perguntas	M. Milharadas	M Figueiredo
Qual o papel do órgão onde está no processo de alienação de material militar (PRD ou Duplo uso)?	<p>O RFA 303-2(A), apesar de não estar em linha com a reorganização da estrutura interna da Força Aérea (REIFA), continua atualizado no que refere às competências da DIVREC no âmbito das alienações de material de guerra. Nesse âmbito, o papel da Repartição de Logística da Divisão de Recursos do EMFA é:</p> <p>□Estudar e coordenar as actividades relativas ao ciclo de vida logístico dos sistemas de armas, do material de guerra e de outros equipamentos de natureza militar da Força Aérea, designadamente nas fases de planeamento, aquisição, sustentação, abate, destruição e alienação, em colaboração com as áreas operacional e de gestão técnica;</p> <p>Uma vez que a alienação deste tipo de material deve processar-se por intermédio da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), é a DIVREC que desenvolve a coordenação necessária entre a Força Aérea e essa entidade.</p> <p>(No ponto 3 desenvolve um pouco mais qual o papel da DIVREC)</p>	<p>•Conforme o artigo 3º do Decreto-Lei n.º 48/89 de 22 de fevereiro, a alienação de material de guerra processa-se por intermédio da Direção-Geral de Armamento. A DGRDN é a entidade herdeira das competências da DGAIED.</p> <p>•O Decreto-Lei n.º 48/89 não utiliza a nomenclatura “Produtos relacionados com a defesa (PRD)” nem “duplo uso”.</p> <p>•Um produto de duplo uso no limite pode ser utilizado como material de guerra uma vez que é de duplo uso pelo que cai na classificação “material de guerra” e como tal cai na competência da DGRDN.</p> <p>•Esta classificação por vezes não é clara pelo que deverá ser objeto de harmonização entre os ramos e a DGRDN. Uma vez acordado a classificação do material, avança-se em conformidade. O que for classificado como material de guerra é tratado pela DGRDN e o resto pelos ramos.</p>
Qual a origem/de que forma chegam à Divisão/Direção as listagens de material a alienar?		Conforme estabelece o artigo 2º do DL antes mencionado, compete aos Chefes dos Estados Maiores da Armada, do Exército e da Força Aérea determinar a disponibilidade do material de guerra a alienar, após parecer do Conselho de Chefes de Estado-Maior sobre a proposta do Chefe de Estado-Maior do ramo das Forças Armadas a que aquele esteja afeto. Essa informação é depois enviada à DGRDN via ofício ou via email com cobertura prévia de ofício dos GabCEMs.
Qual o procedimento que adotam?	<p>Tentando resumir:</p> <p>i.Existindo despacho do CEMFA favorável à alienação de material de guerra, que implica que o gestor logístico do material já informa que tanto o MUSAR como o CFMTFA não têm interesse nos itens (eventualmente também são consultadas outras UEO da Força Aérea, consoante a natureza do material), a DIVREC prepara uma informação (que submete ao CEMFA) onde propõe o início do processo de alienação e o agendamento do assunto para Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM);</p> <p>ii.Após debatido o assunto em CCEM, e em caso de parecer favorável à alienação, a DIVREC coordena o envio do processo de alienação à DGRDN (com todos os elementos, incluindo estimativa de valor do material). É solicitado à DGRDN que as verbas provenientes da alienação sejam consignadas à Força Aérea, o que costuma acontecer. Demonstra-se também a disponibilidade de ser a própria Força Aérea a alienar os itens, o que normalmente não é aceite (despacho do MDN), passando assim a DGRDN a conduzir o processo;</p> <p>iii.A partir do momento em que um processo de alienação está do lado da DGRDN, a DIVREC é o ponto de contacto na Força Aérea para todos os assuntos relacionados. Nessa fase as competências da DIVREC são tipicamente:</p> <p>a.Reunir informação para prestar esclarecimentos aos eventuais interessados no material;</p> <p>b.Coordenar as visitas e vistorias técnicas ao material;</p> <p>c.Selecionar um representante da Força Aérea para o júri do concurso (quando é através de concurso público);</p> <p>d.Colaborar na preparação das peças do procedimento de alienação;</p> <p>e.Participar na análise das propostas;</p> <p>f.Colaborar na elaboração das condições do contrato de alienação.</p> <p>iv.Após ser assinado um contrato de alienação, é ao nível da DIVREC que é feita a gestão da execução contratual: pagamento (caso seja autorizada a consignação à FA), coordenação da recolha do material, verificação do cumprimento das condições contratuais, etc;</p> <p>v.Para finalizar, a DIVREC elabora e envia à DGRDN um documento onde informa da conclusão da alienação (pagamentos realizados e condições contratuais cumpridas).</p>	(ver Anexo 1) [...]
A quem cabe a decisão relativamente à forma de alienação do material?	Cabe à DGRDN. Porém, a Força Aérea tem um papel ativo e essa decisão é debatida e coordenada. Se identificarmos formas de alienação que julgemos ser mais favoráveis, pode chegar-se a um entendimento com a DGRDN.	«DGRDN, mas sempre em articulação com os ramos das FFAA (no caso da FFAA- com quem em concreto/ com que entidade)



Quadro 8 - Entrevistas Realizadas DGRDN/DIVREC EMFA (2)

Perguntas	M. Milharadas	M Figueiredo
Conhecia o programa Worldwide Warehouse Redistribution Service (WWRS)?		
Se não,	Não. Antes do primeiro contacto no âmbito deste trabalho de investigação desconhecia. Entretanto procurei alguma informação sobre o assunto.	
face ao exposto considera que seria útil para a força aérea a sua utilização sistémica?	Do que averigui entretanto, a utilização sistémica do WWRS pode ser útil para a Força Aérea, considerando que temos muito material de origem EUA para alienação (do que percebi o WWRS destina-se apenas a esse material). Relativamente ao material que temos disponível, seria interessante perceber qual a procura e que valores se conseguiriam, através deste programa.	[...]Considero que seria útil se a FA tivesse clientes para comprar a quantidade enorme de artigos obsoletos que têm para alienar, o que não é verdade. Com efeito, a maioria das FFAA desenvolvidas e modernas que são clientes FMS tem os sistemas de armas tão atualizados ou mais atualizados do que Portugal. Assim, se colocamos um lote de alguns milhares de linhas de artigo no WWRS possivelmente venderemos alguns, mas nunca todos, de acordo com a nossa experiência.
Quais as vantagens/desvantagens perspetivadas na utilização do programa?	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none">- A alienação de "material de guerra/ produto relacionado com a defesa" apresenta por vezes dificuldades acrescidas relacionadas com a necessidade de obtenção de autorizações por parte do país de origem do material. Do que percebi, a venda através deste sistema pode facilitar esse processo.- Alargar a visibilidade do material para alienação e consequentemente as probabilidades de concretizar a sua venda.- O processo de alienação via WWRS dispensa (julgo eu) o recurso a concursos públicos de alienação, que exigem bastante acompanhamento, o que liberta os recursos humanos de diversas áreas (quer da FA, quer da DGRDN) para outras tarefas com maior valor acrescentado. <p>Desvantagens (do que percebi do WWRS):</p> <ul style="list-style-type: none">- Muitos dos sistemas que temos para alienar estão obsoletos ou muito desatualizados, pelo que a procura pode ser escassa (obviamente que também o será noutra modalidade de alienação).- Implica pagamento, mesmo que não se concretize a venda.- O valor obtido da alienação não é pago em dinheiro, mas fica como crédito para futuras aquisições.	Útil para sistemas que exijam sanitização por parte das autoridades norte-americanas e que tenham um cliente à priori interessado. De todo o material em alienação, e com a experiência que a DGRDN já tem acumulada em coordenação com a FA, há uma minoria de material que poderá eventualmente ser requisitado por outros países FMS.
Se sim,		
Se sim, como vendedores, quais as vantagens que identificam no programa WWRS?		As autorizações TPT são tratadas pelo sistema WWRS diretamente.
Consideram ser um programa útil?		Sim, consideramos como mais uma ferramenta à disposição do Estado português para alienar material de guerra.
Encontram dificuldades na utilização do programa?		<ul style="list-style-type: none">•Uma das dificuldades da pouca experiência existente foi terem cobrado uma taxa superior ao que prometeram no caso das DTC para Roménia, além de ter que se pagar um caso FMS e a receita só poder ser utilizado no universo dos casos FMS via holding account, o que do ponto de vista da DGRDN não é um problema uma vez que todas as alienações são tratadas no sentido de assegurar que os fundos obtidos são diretamente alocados ao reforço dos fundos do ramo de origem do material.(base legal ou emtendimento da DG) Neste caso em particular a FA tem frequentes e elevadas necessidades de fundos para pagar os casos FMS pelo que acaba por ser uma simplificação processual benéfica.•Outra das dificuldades é que o mercado comprador não é assim tão grande como se possa pensar precisamente devido ao obsoletismo (?) dos bens em alienação.
Utilizamos mecanismos alternativos ao WWRS para a alienação de material adquirido via FMS/DCS? Quais as vantagens/dificuldades na utilização de cada umas das opções de alienação?	Em termos de venda, os mecanismos que tenho experienciado são os concursos públicos internacionais de alienação, os ajustes diretos (quando os concursos ficam desertos) e por consulta prévia (a pelo menos 3 empresas listadas na base de dados da DGRDN, normalmente nas alienações para sucata). Existe também a venda direta (sem concurso) a outra nação / governo, que tem a vantagem de normalmente dispensar a desmilitarização, caso exista autorização do país de origem do material. Outras opções são a cedência ou o depósito a entidades externas à Força Aérea, que obviamente não têm retorno financeiro, e por vezes implicam encargos com a preparação ou transporte do material.	<ul style="list-style-type: none">•Todas as alienações do passado recente têm sido recorrendo a soluções que não WWRS, com a exceção das DTC que aliás beneficiou da alienação das 12 aeronaves F-16/MLU contratualizada com a Roménia, sem a qual provavelmente nem se realizaria.•As alienações podem ser:<ul style="list-style-type: none">oGoverno a governo (Avioçar Unguai, F-16 Roménia, etc)oConcurso público internacional (3 de 18 lotes F-16/OCU à empresa americana DTE)oConsulta prévia às entidades nacionais registadas na BD DGRDN e qualificadas para a reciclagem (T-33 e FTB para desmantelamento+material C-130 e P-3 para reciclagem)oDoação para entidades públicasoAfundamento para criação de recifes naturais (navios)•Ver tese do Cap Fernando Leitão.



Apêndice E – Guião da entrevista semiestruturada a Gestores de Frota DMSA



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA 2020/21
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A presente entrevista realiza-se no âmbito do Trabalho de Investigação Individual da Capitão de Administração Aeronáutica Elsa Evangelista, a frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2020/21, no Instituto Universitário Militar. Subentendida ao tema “*Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS): Oportunidade para a gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea”, esta investigação tem por objetivo avaliar a aplicabilidade do programa WWRS no âmbito da gestão de *stocks* excedentários na Força Aérea Portuguesa (FA).

Estima-se que os clientes de *Foreign Military Sales* (FMS) tenham adquirido, ao longo do seu percurso como compradores, milhões de itens produzidos nos Estados Unidos da América (EUA) através do programa ou via *Direct Commercial Sales* (DCS), diretamente ao mercado. Com a modernização dos sistemas de armas e correspondente inventário, muito do material adquirido tornar-se-á obsoleto ou excedentário para o país adquirente podendo traduzir-se numa necessidade premente para um outro cliente FMS ou mesmo para uma das várias organizações afiliadas com o Governo Americano.

O *Worldwide Warehouse Redistribution Service* é um programa tri-service (Marinha, Exército e Força Aérea dos EUA), baseado no modelo de negócio do *eBay*, que visa a redistribuição de sobresselentes ou equipamento de suporte excedente adquiridos por clientes FMS permitindo, aos parceiros internacionais, um retorno considerável pelo material vendido.

A sua participação é, no seguimento do supradito, muito importante e determinante para a qualidade dos dados recolhidos e das propostas eventualmente apresentadas. Todos os dados recolhidos visam apenas a investigação científica e, se assim o pretender, serão salvaguardadas as garantias de confidencialidade e anonimato.

Muito grata pela sua colaboração

Tendo como base o enunciado acima pedia que fossem respondidas as questões seguintes:

1. Qual a plataforma de que é responsável? Há quanto tempo assume esta função?
2. Quais as origens do material (SoS) utilizado para a sustentação da frota (FMS/Diretamente ao mercado/ outra – qual)?
3. É feita uma análise periódica da rotação do *stock* de sobresselentes/equipamento de suporte? Qual é o procedimento adotado após esse levantamento?
4. Considera existirem questões com a gestão de *stocks* excedentários (excessivos ou obsoletos)? Se sim, qual a origem provável?
5. Como é que, da sua experiência, são identificados estes excedentários (excesso/obsoletos) para venda?
6. Do que conhece, a partir dessa identificação qual a tramitação imposta?
7. Considera que a Força Aérea tenha um processo uniforme de gestão de *stocks* excedentários?
8. Considera que o processo em vigor, no âmbito da frota que gere, é eficiente?
9. Conhece as formas que a FA tem de alienar adquirido via FMS? Considera-as eficazes/rentáveis?
10. Conhecia o programa *Worldwide Warehouse Redistribution Service* (WWRS)?
 - a. Se não,
 - i. Face ao exposto considera que seria útil para a Força Aérea a sua utilização sistemática?
 - ii. Quais as vantagens/desvantagens perspectivadas na utilização do programa?
 - b. Se sim,
 - i. Se sim, quais as vantagens que identificam, para os vendedores, no programa WWRS?
 - ii. Consideram ser um programa útil?
 - iii. Encontram dificuldades na utilização do programa?
11. Utilizamos mecanismos alternativos ao WWRS para a alienação de material adquirido via FMS/DCS?



Quadro 9 - Entrevistas Realizadas Gestores de Frota DMSA (1)

Pergunta	J. Monteiro	T. Viana
Qual a plataforma de que é responsável? Há quanto tempo assume esta função?	C130	Gestor desde março de 2019 P3
Quais as origens do material (SoS) utilizado para a sustentação da frota (FMS/Diretamente ao mercado/ outra – qual)?	Temos várias fontes. Temos FMS, de facto, e utilizamos sobretudo para aquisição de material, depois utilizamos também a NSPA, mas em menor escala (sobretudo para fazer intervenções em órgãos e componentes da aeronave (sobretudo órgãos- motores, turbinas etc). Material, consumíveis e algum material rotável, é sobretudo FMS e alguns intermediários nacionais;	Nós temos ido sobretudo a FMS através dos 2 cases, o de reparáveis e o de aquisições e temos recorrido também à NSPA, para algumas aquisições e sobretudo para reparações, quando recorremos à NSPA estamos mais à procura de parceiros na Europa, e também recorremos ao mercado local – todos os anos fazemos um conjunto de concursos públicos em casos mais urgentes fazemos alguns ajustes diretos, temos vindo a colaborar com algumas entidades nacionais no sentido de as capacitar para nos darem apoio ... Eurohelic para hélices e jantes e outras... e depois temos alguns intermediários que trabalham com as mesmas fontes de reparação... ou seja, o material acaba nas mesmas shops que via FMS- só a fonte de financiamento é que será diferente (...)
É feita uma análise periódica da rotação do stock de sobresselentes/equipamento de suporte? Qual é o procedimento adotado após esse levantamento?	Sim, fazemos isso pelo menos uma vez por ano. [Existe algum procedimento documentado/formalizado?] existe um procedimento não documentado, mas existe um procedimento, fazemos uma análise do histórico de consumos dos últimos anos, tipicamente 5 anos, vemos o que é que usamos stock consumível para necessidades planeadas (inspeções) e às anomalias/inopinadas (...) comparamos com o que temos em armazém (Abastecimento e bancada) e fazemos o delta.	Isso é uma boa pergunta, a nível físico e do que eu tenho conhecimento não são feitos inventários tanto que às vezes temos a expectativa de termos determinados componentes e ninguém sabe muito bem onde é que eles andam (n estão no depósito, não estão na base) e depois acabam por se encontrar na manutenção. situação um bocadinho difícil. O que nós temos utilizado são os sistemas que temos internos, o Abast e o PLUS que nos dão indicação de quais os quantitativos que temos e o estado em que estão depois o que fazemos em termos de planeamento é analisar os consumos anuais e com aquilo que se prevê em termos de regime de esforço vemos quais vão ser as necessidades para os anos seguintes e fazemos assim o nosso planeamento. Depois temos de ver onde é que andam as nossas unidades e perceber se temos unidades suficientes para mandar para reparação e às vezes acontece não termos unidades suficientes para mandar para reparação.
Considera existirem questões com a gestão de stocks excedentários (excessivos ou obsoletos)? Se sim, qual a origem provável?	Sim, já aconteceu. Essa identificação aconteceu antes de eu chegar à frota (antes de julho 2019) houve inclusive uma lista extensa de material prevista para ser alienada autorização para a alienação foi dada algum desse material acabou por ser, um alienado outro abatido, outro acabou por voltar a entrar na cadeia geral de abastecimento. Não te consigo dizer, em termos de quantidades qual a percentagem que foi efetivamente alienado ou abatido, ou aquela que após essa decisão de alienação acabou por ter de retornar à FA, mas houve identificação de material que seja por excedente. ou seja, material que nós já não usávamos nos últimos anos	No caso do P3 na configuração atual isso não acontece muito, mas nós ainda temos muito material que era do P3P temos material e temos componente e isso sim, isso acontece. Foi feita recentemente uma lista de alienação de alguns componentes e sabemos que existem muitos mais em abastecimento que poderiam ser alienadas porque não têm aplicabilidade na nossa configuração. (esta material estava em condição de ser utilizável) ou tenho ideia que sim, mas isto são processos muito morosos que se iniciaram antes de 2019...
Como é que, da sua experiência, são identificados estes excedentários (excesso/obsoletos) para venda?	Essa análise não é feita de forma sistemática, alias o único material que nós acabamos por abater é material considerado bera, ou seja, que não tem reparação.	Se existe não é abordado, não vamos ver quais são os excedentários – não é uma preocupação (o material é simplesmente encostado em Alverca???) sim, os u em Alverca ou na Base, alguém se lembra que há lá material esquecido e vão ver e fazem alguma pressão para que seja feita alguma coisa para que aquele material saia dali e aí sim... ou se iniciam os processos de alienação ou enviam um pedido de decisão para o gestor para ver o que fazem com aquilo, que não é da configuração atual ou porque vem que não há consumos nos últimos X anos e aí questionam o que fazem com o material... mas muito pontualmente . e aquilo que não é da nossa configuração é enviado para o depósito e acaba por ficar lá... (a configuração P3P ainda são utilizados por alguns países?) os <p3 mais recentes são da configuração Charlie, são os que temos agora existem algumas diferenças para as configurações anteriores, os nossos P eram da configuração Bravo. Mas existem ainda países com a configuração anterior.

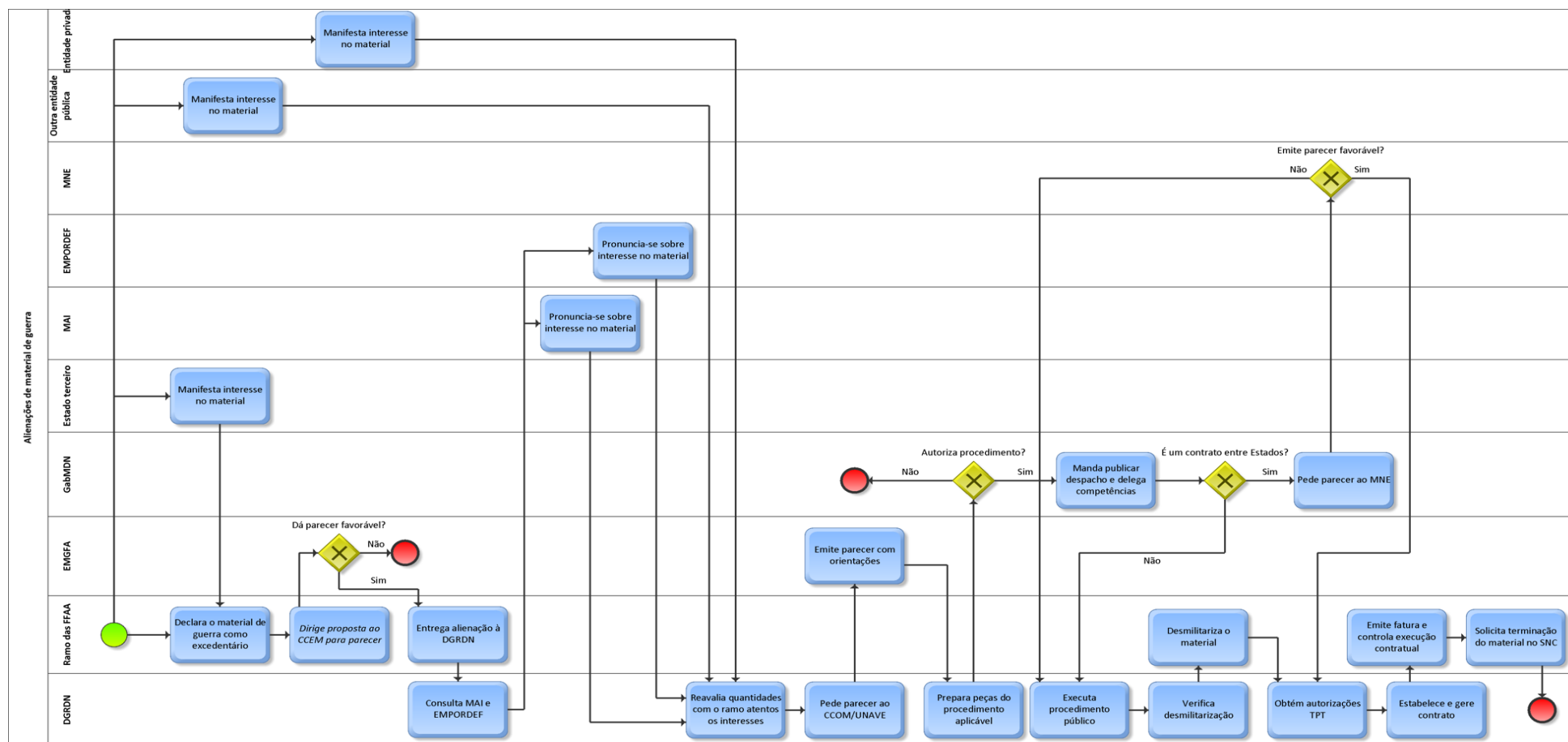


Quadro 10 - Entrevistas Realizadas Gestores de Frota DMSA (2)

Pergunta	J. Monteiro	T. Viana
Conhece as formas que a FA tem de alienar adquirido via FMS? Considera-as eficazes/rentáveis?	[...]Naturalmente que não [são rentáveis] é daquelas perguntas quase retóricas... Não vejo vantagem nenhuma em mantermos material que tem custo de armazenagem, mesmo que possam parecer insignificantes para a FA, mas tem custo que não advirá vantagem alguma. Se é, material, no caso do C130 sobresselentes, ou sobretudo material instalável, de valor pecuniário considerável em armazém garantidamente não está a rentabilizar. Só vejo custos não vejo vantagens quando sabemos de antemão que não lhe vamos dar qualquer uso, a não ser um possível abate ou venda de material. Não vejo vantagem nenhuma em nós não termos um procedimento que nos permita, de forma mais expedita, a alienação desse material.	
Conhecia o programa Worldwide Warehouse Redistribution Service (WWRS)?	Não	Não
Se não,		
Face ao exposto considera que seria útil para a Força Aérea a sua utilização sistemática?	(Mesmo com um custo associado) Acho que mesmo havendo um custo, é mui à flor da pele, mas esse custo era amplamente ultrapassado pela vantagem associada ao aumento do leque de conhecedores e possíveis interessados no material que temos para alienar. (Porque neste momento foi um contacto muito redutor, por parte do possível interessado, outros poderiam existir também com interesse) um universo muito maior de potenciais compradores de material da FA. Estamos a reduzir o leque de pessoas, com quem nós normalmente travamos relações comerciais, e há todo um mundo lá fora de entidades que poderiam ter interesse em comprar material do qual nós não necessitamos e simplesmente não sabem, porque eles não têm disso conhecimento – acho que é curto (redutor); E mesmo, acontece no c130, e acontece noutras aeronaves. Há muitos operadores de C130 que podiam ter interesse em comprar esse material, mas se não sabem com certeza não vão demonstrar essa intenção. [...] Numa frota como a do C130 aquele material estava dentro dos aviões estava em condições, e nós não temos só aquele material, para termos 4 aviões a voar, temos o material que está nos aviões mais um conjunto de material que está em armazém sejam eles sobresselentes, seja ele equipamento seja ele material instalável, neste momento estamos a encostar esse material , não porque ele não seja capaz de servir uma FA ou um operador que use os mesmos aviões que não mas porque estamos a mudar para outros, mas existem tantos C130 a voar com aqueles equipamentos. (...) aquilo serve, desde o início de operação e continuará a servir para as aeronaves que continuam a operar com aqueles sistemas. Não serve para nós- vamos ver porque é que não serve... nós temos muito material em estado utilizável que só não nos serve porque mudamos para uma configuração diferente de aeronave. Continua a servir para um conjunto muito largo de operadores de c130 que existe a nível mundial. É uma premissa errada logo por este motivo.	(...)Continua a haver interesse nos parceiros internacionais em absorver alguns componentes, eu diria mais, nós na situação em que estamos atualmente, nós próprios temos interesse em absorver componentes que outros países estejam a libertar. Os Noruegueses estão a transitar para uma plataforma nova, os americanos também, os neozelandeses também os Australianos também e nós temos interesse em manter a sustentação das frotas e absorver alguns desses componentes. Não sei se eles publicitam nesta plataforma, mas se sim eu teria todo o interesse em avaliar o que têm disponível. Existe também aqui uma outra janela de oportunidade e aproveitando a questão dos spares é temos spares com shelflife e infelizmente isto é um trabalho que as nossas bases não costumam avaliar que é ver o prazo de validade dos componentes em prateleira (prazos de validade em prateleira) e aconteceu o ano passado nós temos uma série de um determinado part-number, quando fomos avaliar o stock tínhamos bastante excedentário depois quando precisámos de um kit daqueles para um avião vimos que o prazo de validade já tinha passado à 10 anos e tinha esgotado para todos, nós de repente de um grande excedente ficamos a zeros... Se este trabalho fosse integrado com as bases e podemo-nos antecipar - estamos a aproximar o final do prazo de validade, nós não vamos consumir dentro do prazo por isso podemos introduzir neste tipo de plataforma . (WWRS implica uma SL de pelo menos 6 meses) Ainda assim penso que teria bastante viabilidade, até porque nós adquirimos determinados Kits a entidade fornecedora dizem-nos não nos podemos vender 1 ou 2 kits. O mínimo são 25, se tivermos consumos de 2 por ano, às tantas chegas a ter 10 kits com um ano de validade – poderíamos tentar vender 5/ 7 este seria o tipo de análise - que não é feita. (poderá estar relacionada com a falta de RH que temos que acaba por nos condicionar...) E a nível de abastecimento verificasse isso, demoram muito tempo a dar entrada dos componentes ficam na base vários dias às vezes mais do que uma semana e a manutenção não consegue ir buscar com componentes porque não foram introduzidos no sistema, não fazem inventário físico do material que lá está a menos que lhes seja solicitado pontualmente, não fazem este controlo da Shelflife dos componentes e nos muitas vezes pensamos que temos muitos e afinal os prazos de validade esgotaram e já não temos nada e infelizmente esta é a realidade que temos
Quais as vantagens/desvantagens perspectivadas na utilização do programa?		
Do que conhece, a partir dessa identificação qual a tramitação imposta?	Que eu conheça, não sei qual o procedimento que se segue... daí para a frente (da Id.) ... da parte da frota... um exemplo é uma possível alienação de um avião. Neste momento temos uma frota de 4, sendo que um quinto avião está parado na base do montijo e surgiu a oportunidade de o alienar. A nossa participação, enquanto gestor do sistema de armas, foi de identificar o que é possível neste momento alienar, não só o avião per si, mas todo o material que está instalado e tentar dar algum contributo... mas é uma coisa pouco metódica – tentar estabelecer um valor razoável para os componentes que ainda estão em condições de ser alienados que fazem parte do avião – mas é algo que me tenho limitado a responder (...) A valorização? ainda não fiz... só disse sim senhor o avião está em condições de ser alienado, este é o material em condições, a parte da valorização ainda não foi diantada. [Em que condição estava esse material?] um avião que já está encostado desde 2014, naturalmente que grande parte do material que está encostado ao relento(a maioria do material que fomos tendo necessidade foi retirado, não tem motores ou hélices e foi sendo descascado à medida das necessidades). Ao valor, a minha única intervenção foi apresentar um valor que nos tinha sido apresentado por um fornecedor da FA que me disse estar disposto a dar X pelo avião. [...] um fornecedor que tem ideia de como poderá estar o avião e está disposto a dar X pelo avião. Já tinha havido outros interessados ou potenciais interessados e a partir daí esbocei uma proposta [seria mais para sucata?] não será bem, é mesmo para, como têm um papel importante no mercado de revenda de sobresselentes e material, poderiam ter interesse em ficar com esse material, repór a sua condição ou confirmar a sua condição e vender.	[...]
Considera que a Força Aérea tenha um processo uniforme de gestão de stocks excedentários?	[...]Na minha perspectiva, do que eu conheço acho que urge haver um procedimento que identifique quais os critérios para podermos fazer a análise e avaliação do que temos ou não como excedente. Primeiro temos de conhecer os critérios e depois de sabermos os critérios haver uma metodologia com a sua periodicidade para estabelecermos o que na realidade é considerado excedente, à luz dos critérios previamente definidos, e possa definir o que é excedente em cada uma das frotas.	[...]
Considera que o processo em vigor, no âmbito da frota que gere, é eficiente?	[...] Deixa-me só acrescentar uma coisa que é o seguinte, eu não sei se é só desconhecimento meu, mas, nós neste momento, como tu sabes, mas a frota do c130 está a ser modernizada e grande parte dos equipamentos que temos a bordo do avião está a ser substituída e portanto, todo o material que lá estava sai do avião e vai ficar encostada. E até ao momento, e a modernização já começou há algum tempo, apesar de a estarmos a fazer agora nas aeronaves, mas o projeto em si de modernização já começou há algum tempo, e inclusive a remoção de material já aconteceu em dois aviões, numa frota de 4, e já está todo na base há algum tempo (o do protótipo que foi removido em 2019, do primeiro avião de série dos dois que estão na OGMA, desde 30 de Abril este ano, (...)) e o material já está na base e eu não sou o gestor de frota sei qual é o destino a dar a esse material, isto para dizer que parece haver um vazio de informação, ausência de um procedimento estabelecido conhecido para alienação. Neste momento temos ainda bastante material nessas condições. [Material em condição A?] sim, o material veio para a OGMA dentro dos aviões e acredito que é muito, estas a ver o cockpit do C130 todo aquele relógio é material que foi removido e que está utilizável e que vale muito dinheiro (Spares ou equipamento) equipamento, rotável (...)	[...]



Anexo A — Processo de alienação de material de guerra (DGRDN)



Fonte: Fornecido em entrevista por email por M. Figueiredo (*op. cit.*)